

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



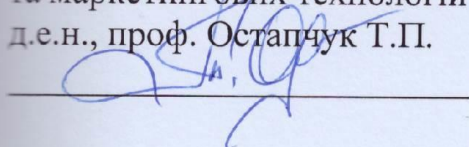
ШАДУРА Андрій Русланович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА
ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

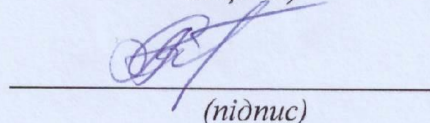
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А.А.

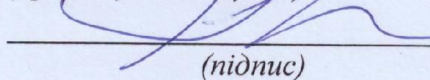
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бурачек І.В.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Шадура А.Р. Удосконалення системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

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

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

Annotation

Shadura A.R. Improvement of the product quality management system at the subsidiary enterprise «Romanivskyi Forestry APC» – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work the product quality management system at the enterprise has been examined, and directions for improving the relevant process have been identified.

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

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти системи управління якістю продукції підприємства</i>	8
1.1. Сутність та значення якості продукції	8
1.2. Особливості системи управління якістю продукції на підприємстві.....	22
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві.....	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління якістю на підприємстві.....	38
Висновки до розділу 1	47
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»</i>	49
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»	49
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»	57
2.3. Оцінка системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»	66
Висновок до розділу 2	79
<i>Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»</i>	82
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс».....	82
3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві ДП «Романівський лісгосп АПК»	94
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	101
Висновки до розділу 3	110
<i>Висновки</i>	113
<i>Список використаних джерел</i>	118
<i>Додатки</i>	125

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система управління якістю продукції набуває особливої значущості в умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції та постійним зростанням вимог до результатів діяльності підприємств. У глобалізованій економіці, де підприємства одночасно конкурують як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, здатність стабільно виробляти продукцію високої якості стає одним із ключових чинників їх успішного функціонування та розвитку. Водночас споживачі дедалі частіше демонструють підвищену обізнаність і вимогливість щодо якісних характеристик товарів, що змушує виробників постійно переглядати та підвищувати стандарти виробництва.

Функціонування результативної системи управління якістю дає змогу підприємству забезпечити відповідність продукції чинним нормативно-правовим і законодавчим вимогам, підвищити її конкурентоспроможність і зменшити виробничі витрати шляхом скорочення дефектів, втрат та збоїв у процесах. Окрім цього, ефективне управління якістю сприяє зміцненню партнерських відносин і довіри з боку споживачів, формуванню позитивного іміджу підприємства та, як наслідок, зростанню обсягів реалізації продукції.

Важливу роль у формуванні сучасних підходів до управління якістю відіграють міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001, які визначають базові принципи побудови систем управління якістю та орієнтують підприємства на системний і процесний підхід до забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції – від планування і розроблення до виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування. У таких умовах упровадження та постійне вдосконалення систем управління якістю перетворюється з добровільного управлінського рішення на об'єктивну необхідність для збереження й посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Проблематика систем управління якістю продукції знайшла широке відображення у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Л. М.

Бадалової, Г. Байєра, О. П. Глудкіної, А. У. Глічевої, Д. С. Деміденка, Е. Демінга, Д. Джурана, К. Ісікави, Ю. Л. Труша та інших. Водночас, попри значну кількість досліджень, низка теоретичних і практичних аспектів управління якістю продукції залишається недостатньо опрацьованою, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків і поглибленого аналізу в цій сфері.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є систематизація та розвиток теоретичних і методологічних засад управління системою якості продукції на підприємстві, а також розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс».

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.
- визначити резерви підвищення ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів

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

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є системно-структурний підхід, відповідно до якого процес управління якістю продукції на підприємстві розглядається як цілісна, взаємопов'язана та структурована система, що органічно інтегрована в загальну систему управління підприємством. У ході дослідження застосовано комплекс наукових методів аналізу. Зокрема, історичний метод використовувався для вивчення еволюції поняття «якість продукції» та підходів до її управління; методи аналізу й синтезу дали змогу оцінити організаційно-економічний стан підприємства. Абстрактно-логічний метод було використано для здійснення теоретичних узагальнень і формулювання висновків, тоді як системний аналіз сприяв комплексному опрацюванню та узагальненню отриманої інформації. Методи статистичного й економічного аналізу, зокрема аналіз абсолютних і відносних показників, а також горизонтальний і вертикальний аналіз, застосовувалися для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, що стало інформаційною базою для практичної апробації результатів дослідження.

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.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління якістю продукції підприємства в умовах сучасних ринкових викликів та орієнтації на принципи сталого розвитку. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

– удосконалено підхід до формування системи управління якістю продукції підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає поєднання процесного, ризик-орієнтованого та інтегрованого підходів, що дозволяє розглядати

управління якістю як цілісну підсистему загального менеджменту підприємства;

– розвинено методичні підходи до оцінки ефективності системи управління якістю продукції, які базуються на поєднанні статистичних, аналітичних та експертних методів, а також системи кількісних показників, що дає змогу комплексно оцінювати рівень відповідності продукції встановленим вимогам і визначати пріоритетні напрями вдосконалення управління якістю;

– обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої системи управління на підприємстві лісгосподарського профілю, яка поєднує вимоги стандартів у сфері якості, екології, охорони праці та соціальної відповідальності, що сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і результативності функціонування системи управління якістю.

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

За результатами дослідження опубліковано:

Шадура А. Р. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

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 117 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення якості продукції

Якість продукції визначається сукупністю властивостей, що характеризують її здатність відповідати встановленим та очікуваним вимогам споживачів. До основних показників належать безпечність, інноваційність, довговічність, надійність, економічна ефективність, ергономічність, естетичність і екологічність. Саме поєднання цих характеристик забезпечує задоволення потреб споживачів відповідно до функціонального призначення виробу. Як економічна категорія, якість виступає суспільною оцінкою ступеня відповідності властивостей продукції (як фактичних, так і потенційних) вимогам споживача в конкретних умовах експлуатації [46, с. 19].

Наукові джерела містять різноманітні підходи до визначення поняття «якість продукції». З метою систематизації поглядів учених та практиків основні трактування цього поняття узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «якість продукції»

Автор	Визначення
1	2
Бондар Н.М. [3]	Якість – це сукупність характеристик та властивостей продукції або послуги, які забезпечують її здатність відповідати вимогам законодавства та задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення. Вона відображає рівень відповідності виробу або послуги встановленим стандартам, технічним умовам і очікуванням користувачів, визначаючи її цінність та конкурентоспроможність на ринку.
Герасимчук В.Г. [7]	Якість продукції – це сукупність специфічних характеристик і властивостей товару або послуги, які визначають її корисність, функціональність та здатність задовольняти визначені потреби споживачів. Вона відображає ступінь придатності продукції до використання за призначенням і рівень відповідності очікуванням людини щодо зручності, надійності, безпеки та ефективності.

Продовження табл. 1.1

1	2
Міщенко А.П. [49]	Якість – це міра, що показує, наскільки сукупність властивих характеристик продукції, процесу чи системи відповідає визначеним потребам, вимогам або очікуванням споживачів, незалежно від того, чи вони є явними, загальноприйнятими чи встановленими нормативно. Іншими словами, якість відображає ступінь відповідності результату діяльності очікуваному рівню досконалості з позиції споживача та стандартів, закріплених у нормативних документах.
Терлецька Ю.О. [58]	Якість продукції визначається як сукупність властивостей і характеристик виробу, які забезпечують його придатність для задоволення конкретних потреб споживачів відповідно до функціонального призначення. Вона відображає рівень, на якому продукція спроможна виконувати свої основні функції, забезпечуючи користувачеві необхідну користь, надійність та відповідність встановленим стандартам і очікуванням.
Лебедик Т. [40]	Якість продукції – це сукупність властивостей окремої одиниці виробу, які визначені та закріплені у відповідних нормативно-правових документах, що встановлюють вимоги до її рівня, параметрів і показників відповідності стандартам.
Кравченко М.С. [39]	Якість – це показник, що відображає здатність продукції відповідати потребам і очікуванням споживача, забезпечуючи належний рівень її корисності та придатності до використання за призначенням.

Джерело: складно автором на основі наукових джерел [3, 7, 49, 59, 40, 39].

Світовий досвід переконливо свідчить, що якість продукції безпосередньо залежить від рівня розвитку науково-технічного прогресу та ступеня впровадження його досягнень у виробничу діяльність. Чим вищим є рівень якості продукції, тим повніше задовольняються потреби споживачів і тим ефективніше вирішуються соціально-економічні завдання розвитку суспільства.

Управління якістю охоплює комплекс управлінських функцій, спрямованих на досягнення, підтримання та підвищення встановлених стандартів якості на підприємстві. Воно передбачає створення організаційних, технічних і економічних умов, що забезпечують контроль, регулювання та вдосконалення показників якості продукції, а також її відповідність вимогам стандартів і здатність адаптуватися до їх змін.

Система управління якістю визначає політику підприємства у сфері якості, формує цілі, завдання та розподіляє відповідальність між структурними підрозділами. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою таких інструментів, як планування якості, оперативне управління, забезпечення та безперервне вдосконалення якості в межах єдиної системи менеджменту.

Отже, поняття «управління якістю» охоплює такі ключові аспекти:

1. Загальні аспекти. До загальних аспектів управління якістю належать заходи, спрямовані на створення системного підходу до забезпечення якості на всіх рівнях управління. Зокрема, це планування стратегічних рішень у сфері якості на рівні вищого керівництва, документальне закріплення усіх процесів у вигляді методик, інструкцій, стандартів і протоколів, що регламентують порядок дій персоналу. Важливим елементом є залучення всіх структурних підрозділів та працівників підприємства до процесу управління якістю, що формує колективну відповідальність за кінцевий результат. Активно застосовується система стандартизації, включаючи міжнародні стандарти ISO, які сприяють гармонізації вимог до якості. Також до цього блоку належать регулярний моніторинг діяльності, аналіз зворотного зв'язку від споживачів і партнерів, своєчасне внесення коректив у виробничі процеси, а також безперервне навчання персоналу сучасним методам контролю та управління якістю.

2. Технічні аспекти. Технічна складова управління якістю охоплює впровадження у виробничу діяльність сучасних міжнародних стандартів та передових технологій, що перевищують базові вимоги галузі. Забезпечується багаторівневий контроль якості на всіх етапах виробничого процесу – від надходження сировини до випуску готової продукції. Вирішальну роль відіграє постійна діагностика та технічне обслуговування обладнання, що запобігає виникненню дефектів та збоїв у виробництві. Особлива увага приділяється керуваності всіх технологічних процесів, аналізу параметрів виробництва, оцінці якості кожної одиниці продукції, а також регулярному перегляду технологій з урахуванням світових інновацій і тенденцій галузі.

3. Економічні аспекти. Економічна складова управління якістю полягає у формуванні та реалізації економіки якості, тобто системи управління витратами, інвестиціями та результатами, пов'язаними із забезпеченням і підвищенням якості продукції. До цього напряму належить планування капіталовкладень у розвиток системи якості, що включає фінансування навчання персоналу, модернізацію виробничих потужностей, здійснення контролю, дослідження ринку, залучення

незалежних експертів, а також матеріальне стимулювання працівників за досягнення високих показників якості. Ефективне управління економічними аспектами дозволяє досягати оптимального співвідношення між витратами на забезпечення якості та отриманими результатами, сприяючи зростанню конкурентоспроможності продукції на ринку.

4. **Управлінські аспекти.** Управлінські аспекти передбачають чітке визначення політики підприємства у сфері якості, формування стратегічних і тактичних цілей, а також розподіл обов'язків і повноважень між співробітниками. Ключову роль відіграє розроблення формалізованої методології управління якістю, яка містить опис процедур, методів і прийомів, що застосовуються для контролю та покращення якості, а також систему оцінювання результатів виконання цих методик. До цього блоку входить також планування бюджету витрат на заходи із забезпечення якості, орієнтація виробництва на впровадження найновіших науково-технічних досягнень, а також дотримання екологічних стандартів і вимог безпеки праці. Ефективна реалізація управлінських аспектів формує узгоджений механізм управління якістю, у якому всі структурні елементи підприємства діють скоординовано для досягнення єдиної мети – високого рівня якості продукції та задоволення споживчого попиту.

Отже, система управління якістю є комплексною багаторівневою структурою, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до технічного контролю, від інвестицій у якість до забезпечення екологічної безпеки, – і спрямована на досягнення стабільного та довгострокового підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для невеликих підприємств, у складі яких працює не більше десяти осіб, досягнення цілей у сфері якості забезпечується завдяки злагодженій координації дій персоналу, чіткому виконанню встановлених процедур і дотриманню послідовності виробничих процесів. Водночас, підприємствам із великою кількістю працівників необхідно впроваджувати формалізовану систему розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності у сфері управління якістю – як на рівні окремих співробітників, так і на рівні структурних підрозділів та підприємства в

цілому. При цьому важливо передбачити гнучкий механізм оновлення і коригування обов'язків відповідно до змін організаційної структури чи стратегічних пріоритетів компанії.

У світовій практиці ефективними засобами управління процесами забезпечення та підвищення якості продукції, а також продуктивності праці, зарекомендували себе системи управління якістю. Вони належать до інтегрованих програмно-цільових механізмів управління, які застосовуються для організації діяльності у складних і динамічних виробничих системах. Завдяки таким підходам система управління якістю спрямована на мінімізацію всіх видів втрат і забезпечення узгодженого функціонування всіх елементів виробничо-збутової структури підприємства.

Під час створення системи управління якістю основна мета полягає у об'єднанні всіх управлінських функцій, які прямо чи опосередковано впливають на рівень якості продукції. У межах такої структури здійснюється координація робіт із дослідження, розроблення, впровадження та вдосконалення нової продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Система управління якістю являє собою сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для планування, реалізації, контролю та вдосконалення діяльності, спрямованої на забезпечення стабільної якості продукції та задоволення потреб споживачів [10, с. 104].

Система управління якістю за своєю сутністю є комплексом документально оформлених положень, процедур і методик, що регламентують усі аспекти діяльності підприємства у сфері забезпечення якості. У документованій формі така система визначає основні принципи управління якістю, встановлює вимоги до організації процесів, порядку виконання робіт, відповідальності працівників, а також містить методики контролю, аналізу та вдосконалення якості.

Вона передбачає визначення стандартних параметрів для кожного виробничого процесу і кожного об'єкта, а також умови, за яких ці параметри повинні дотримуватися. Крім того, система включає опис методів контролю,

способів збору, обробки та аналізу інформації, що стосується рівня якості продукції, процесів або послуг. Важливою складовою є організація навчання персоналу, підвищення кваліфікації співробітників у сфері управління якістю, формування у них усвідомлення особистої відповідальності за кінцевий результат.

Практична діяльність у межах системи якості має бути регулярною, контрольованою та відповідати встановленим вимогам. Її сутність полягає у постійному моніторингу якості, виявленні відхилень чи недоліків та розробленні коригувальних дій, спрямованих на їх усунення. Одним із головних принципів функціонування системи є безперервне вдосконалення процесів відповідно до сучасних вимог, технологічного прогресу та очікувань споживачів.

Побудову систем управління якістю, як правило, здійснюють спеціалізовані професійні організації або консультанти, які допомагають підприємствам розробити структуру, документацію та механізми контролю, що відповідають міжнародним стандартам ISO серії 9000.

Варто зазначити, що система управління якістю створюється насамперед для внутрішніх потреб організації, оскільки вона забезпечує впорядкованість і керованість усіх процесів. Її обсяг значно ширший, ніж коло вимог конкретного замовника чи споживача, адже охоплює всі напрями діяльності підприємства, які впливають на результативність, ефективність і стабільність функціонування.

Основне призначення системи управління якістю полягає у забезпеченні комплексного, системного підходу до організації роботи підприємства. Зокрема, вона виконує такі функції:

1. Організація діяльності у сфері якості через створення цілісної системи з чітко визначеними функціями координації, регулювання, аналізу та прийняття управлінських рішень.
2. Регламентація й упорядкування усіх процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства у сфері якості.
3. Розподіл ролей, обов'язків і відповідальності кожного працівника за досягнення встановлених показників якості.
4. Забезпечення керованості виробничих процесів, тобто створення умов, за

яких усі технологічні операції контролюються, вимірюються та піддаються коригуванню.

5. Підтримання простежуваності й контрольованості усіх матеріальних і інформаційних потоків, що стосуються продукції, ресурсів та процесів.

6. Систематичне підвищення кваліфікації персоналу, формування культури якості й залучення працівників до процесів вдосконалення.

7. Організація системи збору, накопичення та обробки інформації, спрямованої на зменшення витрат, пов'язаних із низькою якістю, та на підвищення ефективності управлінських рішень [6, с. 60].

Цілі діяльності підприємства формуються його керівництвом і визначають основні напрями розвитку організації протягом усього періоду її функціонування. Вони є стратегічними орієнтирами, які забезпечують стабільність і послідовність управлінських рішень. Часті зміни цілей є недоцільними, адже це може призвести до втрати стратегічної послідовності. Зазвичай коригування цілей відбувається лише тоді, коли підприємство приймає рішення про кардинальну зміну профілю діяльності або переорієнтацію на нові ринки.

Формулювання мети підприємства відбувається до початку його господарської діяльності і належить до компетенції вищого керівництва. У процесі функціонування цілі можуть уточнюватися або адаптуватися відповідно до змін ринкових умов і вимог споживачів, однак основна мета залишається сталою, оскільки вона визначає стратегічну спрямованість розвитку компанії.

Наприклад, якщо підприємство спеціалізується на виробництві комп'ютерної техніки і визначає своєю метою вихід на міжнародний ринок і досягнення лідерських позицій серед постачальників, то така мета передбачає широкий спектр діяльності – від розширення обсягів виробництва до вдосконалення сервісного обслуговування. У цьому випадку цілі у сфері збуту зосереджуються на задоволенні потреб конкретних груп споживачів і завоюванні частки світового ринку, а цілі у сфері якості – на забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності продукції відповідно до міжнародних стандартів. Для цього підприємству доцільно розробити внутрішні стандарти якості, вимоги яких

перевищують міжнародні норми, що дозволить зміцнити довіру споживачів і створити конкурентні переваги.

Мета у сфері якості є найвищим рівнем у системі планування підприємства, своєрідною «вершиною піраміди», яка задає загальні напрями діяльності та формує підґрунтя для постановки конкретних завдань і розробки стратегій. Її реалізація здійснюється через тактичні плани середньої ланки управління, які деталізують стратегічні орієнтири у конкретних програмах і заходах [30, с. 89].

Політика підприємства – це стисло сформульований комплекс принципів, пріоритетів і напрямів діяльності, визначених керівництвом організації. Вона охоплює різні сфери, зокрема загальну політику розвитку, політику у сфері якості, збуту, інвестицій, інновацій та соціальної відповідальності.

Політика у сфері якості є офіційним документом підприємства і становить невід’ємну частину загальної корпоративної політики. Вона слугує стратегічною основою функціонування системи управління якістю і містить головні цілі, принципи та зобов’язання керівництва щодо забезпечення належного рівня якості продукції. Цей документ орієнтує діяльність усіх працівників на досягнення високих стандартів, визначає рівень якості, до якого прагне підприємство, а також описує основні аспекти системи забезпечення якості – від контролю процесів до підвищення кваліфікації персоналу.

Формулювання політики у сфері якості повинно бути чітким, стислим і зрозумілим для всіх співробітників. Її зміст має бути доступним для сприйняття та практичного застосування на кожному рівні управління.

Після затвердження політики вищим керівництвом усі напрями діяльності підприємства спрямовуються на реалізацію її положень, що забезпечує узгодженість дій, єдність управлінських підходів і сталість системи управління якістю в цілому.

Цілі й політика у сфері якості виступають ключовими елементами стратегічного управління підприємством, спрямованими на підвищення ефективності його діяльності, задоволення вимог споживачів і забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках (рис. 1.1).

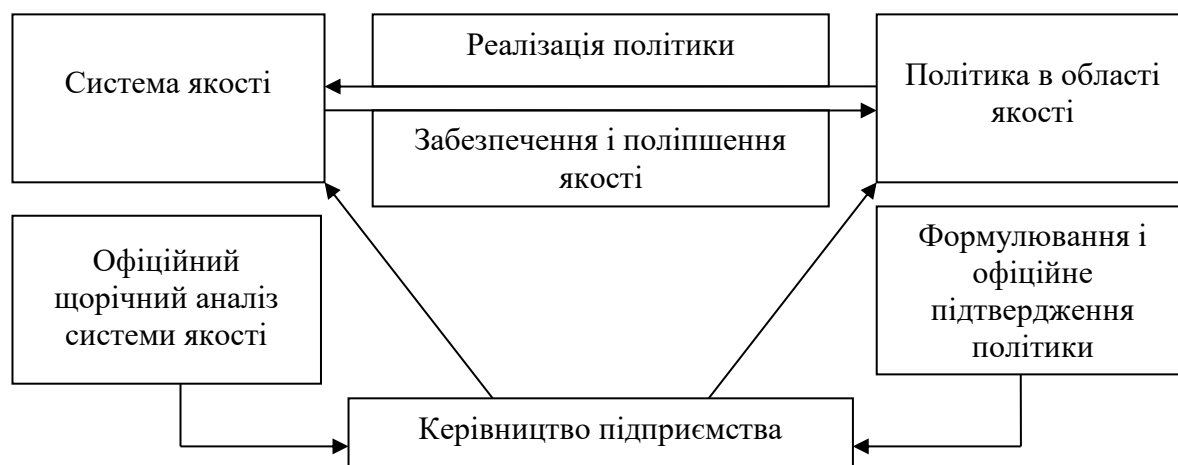


Рис. 1.1. Схема процесу управління якістю продукції на підприємстві
Джерело: [4, с. 75].

Політика у сфері якості – це сукупність основних напрямів і стратегічних цілей підприємства у галузі забезпечення якості, які офіційно формулюються та затверджуються вищим керівництвом організації. Вона є складовою частиною загальної політики підприємства та визначає орієнтири діяльності всіх підрозділів у питаннях досягнення та підтримання необхідного рівня якості продукції.

На формування політики у сфері якості впливає низка чинників, серед яких:

- гарантії підприємства щодо надійності та безпечності виробленої чи реалізованої продукції;
- вимоги чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регламентують якість;
- потреби та очікування споживачів стосовно рівня якості продукції та ефективності системи її забезпечення;
- умови конкурентного середовища, які стимулюють підвищення стандартів якості;
- економічні чинники, пов'язані з витратами на забезпечення якості та можливими прибутками від її підвищення;
- технологічні особливості виробництва, що визначають рівень стабільності показників якості.

Однією з обов'язкових умов функціонування системи управління якістю є регулярний (зазвичай щорічний) аналіз її ефективності, який здійснюється вищим

керівництвом підприємства. Такий аналіз передбачає оцінювання відповідності системи управління якістю затвердженій політиці та поставленим цілям, а також виявлення напрямів для подальшого вдосконалення.

Аналіз з боку керівництва являє собою офіційну оцінку стану функціонування системи управління якістю, її відповідності політиці підприємства та рівню досягнення визначених цілей. У процесі аналізу враховуються результати внутрішніх і зовнішніх аудитів якості, а також інші дані, що відображають ефективність роботи системи. На основі отриманих результатів керівництво розробляє програму поліпшення якості, яка спрямована на підвищення результативності діяльності підприємства та задоволення споживачів.

Поліпшення якості – це комплекс організаційних, технічних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесів і результативності діяльності підприємства. Їх реалізація забезпечує отримання вигод як для самої організації (через зростання конкурентоспроможності та економічної віддачі), так і для її клієнтів (через підвищення рівня задоволеності споживчими властивостями продукції).

Між формуванням політики у сфері якості та її реалізацією у межах системи управління якістю існує комплекс взаємопов'язаних дій, який становить забезпечення якості.

Забезпечення якості охоплює всі систематизовані, планові та документально підтверджені заходи, необхідні для досягнення встановлених стандартів. До них належать:

- 1) планування якості – визначення вимог, цілей і показників, необхідних для забезпечення належного рівня якості;
- 2) регулювання якості – здійснення управлінських впливів, спрямованих на підтримання стабільності процесів і відповідності результатів установленим критеріям;
- 3) контроль якості – перевірка відповідності продукції, процесів і послуг встановленим вимогам та нормативам.

Таким чином, політика, аналіз і забезпечення якості формують єдину

інтегровану систему управління якістю, спрямовану на постійне вдосконалення діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку (рис. 1.2).

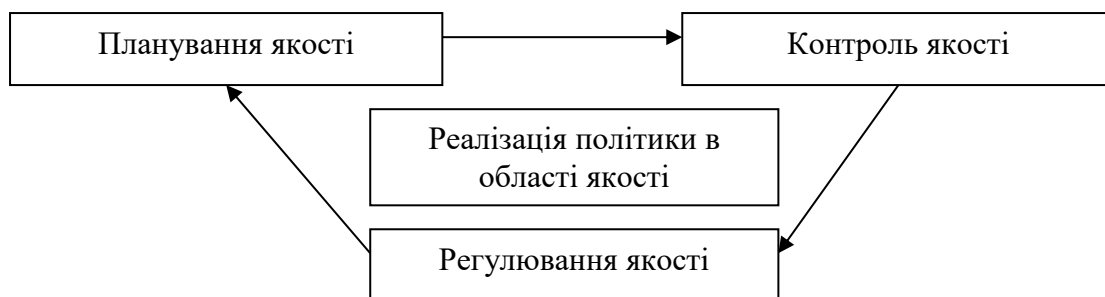


Рис. 1.2. Система управління якістю та її складові елементи

Джерело: [4, с. 77].

Забезпечення якості – це сукупність планових і систематично реалізованих заходів у межах системи управління якістю, спрямованих на створення гарантованої впевненості, що продукція, процес чи послуга відповідатимуть установленим вимогам до якості. У разі потреби такі дії можуть бути документально підтверджені для засвідчення відповідності стандартам та очікуванням споживачів [30, с. 89].

Для ефективного функціонування системи управління якістю надзвичайно важливим є документальне підтвердження усіх дій, пов'язаних із забезпеченням якості. Це означає, що на кожному етапі робіт повинна вестися відповідна документація, яка відображає зміст, результати та відповідальних осіб за виконання конкретних завдань.

Основним результатом діяльності у сфері забезпечення якості є створення впевненості у тому, що продукція або послуга повністю відповідатиме встановленим вимогам. Усі заходи, пов'язані із забезпеченням якості, ґрунтуються на чітко визначених вимогах до якості, які повинні повністю відображати потреби та очікування споживачів. Саме тому формування таких вимог є ключовим етапом побудови системи забезпечення якості.

Залежно від спрямованості, цілі забезпечення якості поділяються на внутрішні та зовнішні:

Внутрішні цілі забезпечення якості встановлюються на рівні підрозділів підприємства і спрямовані на формування впевненості у керівництва, що

організація здатна успішно реалізувати свою політику у сфері якості. Вони стосуються внутрішнього контролю, координації дій, удосконалення процесів і підвищення кваліфікації працівників.

Зовнішні цілі забезпечення якості формуються під час виконання контрактів або зобов'язань перед замовниками. Їх призначення – гарантувати споживачам, що замовлена продукція чи послуга буде поставлена у встановлений термін, належної якості та у повній відповідності до договірних вимог.

Процедури забезпечення якості. Процедури, які реалізуються у межах системи забезпечення якості, поділяються на виробничі та управлінські.

1. Виробничі процедури забезпечення якості. Такі процедури охоплюють усі дії, пов'язані безпосередньо з матеріальними об'єктами, які впливають на якість кінцевої продукції. Основна мета таких процедур – підтримання технологічних процесів на стабільному, контрольованому рівні. До виробничих процедур належать:

- перевірка та технічне обслуговування обладнання і контрольно-вимірювальних приладів, що гарантує точність виконання технологічних операцій;
- контроль якості сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, які використовуються у виробництві;
- перевірка умов зберігання, транспортування і обслуговування готової продукції, щоб запобігти погіршенню її споживчих властивостей.

Значна частина цих заходів реалізується в підрозділах допоміжного виробництва, які підтримують основні технологічні процеси у належному стані.

2. Управлінські процедури забезпечення якості. Управлінські процедури охоплюють організаційно-аналітичну діяльність, спрямовану на підготовку, ухвалення та контроль виконання управлінських рішень щодо забезпечення та вдосконалення якості. До основних управлінських процедур належать:

- реєстрація показників якості продукції та процесів;
- обробка, впорядкування, накопичення і зберігання інформації, отриманої у процесі контролю;

- аналітична обробка даних, моделювання ситуацій, виявлення відхилень та аналіз їх причин;

- розроблення і впровадження коригувальних та запобіжних дій, спрямованих на усунення або попередження можливих дефектів.

Управлінські процедури, як правило, об'єднані в циклічний управлінський процес, який включає етапи: планування → організація → облік → контроль → аналіз → регулювання. Такі етапи повторюються постійно, що забезпечує безперервність процесу управління якістю. Зазначений цикл застосовується до всіх елементів системи якості, включаючи виробничі процедури.

Взаємозв'язок складових системи забезпечення якості. Основні складові категорії «забезпечення якості» – планування, регулювання та контроль – тісно взаємопов'язані між собою та утворюють єдиний безперервний процес. Його сутність полягає у формуванні вимог до якості, їх реалізації та постійному вдосконаленні системи відповідно до отриманих результатів контролю і зворотного зв'язку від споживачів.

Таким чином, забезпечення якості – це динамічний, багаторівневий процес, який поєднує технічні, організаційні та управлінські дії, спрямовані на досягнення стабільного рівня якості продукції та підвищення довіри споживачів до підприємства.

Планування якості – це системна діяльність підприємства, спрямована на визначення цілей у сфері якості, формування вимог до продукції, процесів та системи управління якістю, а також на розроблення заходів для їх досягнення. У процесі планування визначаються основні напрямки забезпечення якості, ресурси, відповідальні особи, а також етапи реалізації програм підвищення якості продукції чи послуг.

Планування якості охоплює кілька ключових складових:

1. Планування якості продукції – передбачає ідентифікацію, класифікацію та оцінювання характеристик якості, визначення їх важливості для споживачів, а також установлення чітких вимог до якості відповідно до стандартів, технічних умов і очікувань ринку.

2. Планування управлінської та виконавчої діяльності – включає підготовку організаційних рішень, розподіл обов’язків, формування системи відповідальності за якість, а також розроблення календарного графіка впровадження заходів у межах системи якості.

3. Підготовка програми якості та заходів з її вдосконалення – передбачає створення комплексного плану дій, який визначає конкретні завдання, ресурси, терміни та очікувані результати. Програма якості може включати положення щодо поліпшення технологічних процесів, зниження рівня дефектності, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інновацій.

Варто зазначити, що планові показники якості можуть перевищувати мінімальні вимоги, встановлені законодавством або нормативними документами. У цьому випадку підприємство формує власні стандарти якості, які фіксуються у внутрішніх нормативних актах (стандартах підприємства). Такі стандарти стають елементом конкурентної стратегії, оскільки дозволяють компанії зміцнювати ринкові позиції завдяки високим якісним параметрам продукції.

Контроль якості – це процес перевірки відповідності фактичних характеристик продукції або послуг установленим вимогам, нормам і стандартам. Його метою є виявлення відхилень, дефектів чи невідповідностей, що можуть вплинути на споживчі властивості, безпеку або ефективність використання продукції. Контроль здійснюється на всіх етапах життєвого циклу продукції – від надходження сировини до реалізації готових виробів споживачу, забезпечуючи зворотний зв’язок між виробничими процесами та системою управління якістю.

Регулювання якості – це сукупність дій, спрямованих на усунення виявлених відхилень чи невідповідностей, що були встановлені в результаті контролю. Регулювання передбачає аналіз причин виникнення дефектів, розроблення коригувальних і запобіжних заходів, а також контроль їх виконання. Основна мета регулювання – відновлення відповідності характеристик продукції встановленим вимогам і запобігання повторенню подібних відхилень у майбутньому.

Таким чином, планування, контроль і регулювання якості є взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління якістю. Планування формує цілі та стандарти, контроль забезпечує оцінку їх досягнення, а регулювання – коригування процесів з метою постійного вдосконалення якості продукції та підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Особливості системи управління якістю продукції на підприємстві

Проблема забезпечення належного рівня якості продукції на промислових підприємствах може бути розв'язана шляхом розроблення та впровадження нових методологічних підходів до формування ефективної системи управління якістю.

У сучасних умовах активізації процесів інтеграції та глобалізації економіки особливої актуальності набуває створення інтегрованих систем управління якістю, що базуються на взаємопов'язаній структурі міжнародних і національних стандартів та забезпечують конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку.

Аналіз існуючих концепцій і моделей управління якістю показав, що на більшості українських підприємств відсутні цілісні ефективні системи управління якістю, здатні забезпечити результативність процесів за рахунок поєднання управління трудовим потенціалом – як ключовим чинником якості праці – із бізнес-процесами, що впливають на якість продукції. Саме тому формування інтегративної системи управління якістю на основі синергії людських, технологічних і організаційних ресурсів є одним із найактуальніших напрямів розвитку сучасного менеджменту.

Постійне ускладнення вимог до якості продукції потребує застосування системного підходу до управління якістю, який дозволяє комплексно враховувати взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управлінського впливу, досліджувати закономірності їхньої взаємодії та забезпечувати стабільне підвищення рівня якості. У цьому контексті першочерговим завданням є обґрунтування структури системи управління якістю підприємства, яка б забезпечувала її ефективне

функціонування та відповідність стратегічним цілям розвитку виробництва [8, с. 54].

Впровадження інтегрованих систем управління якістю у практичну діяльність вітчизняних підприємств сприяє підвищенню рівня якості продукції та зміцненню конкурентоспроможності на ринку, що досягається завдяки використанню системного та процесного підходів до управління підприємством, а також інвестуванню в розвиток інтелектуального капіталу як ключового ресурсу інноваційного зростання.

Концептуально інтегровану систему управління якістю продукції (ІСУЯП) доцільно розглядати як цілісну соціально-економічну структуру, що складається з низки взаємопов'язаних підсистем, які перебувають у постійній взаємодії, забезпечують комплексний вплив на кінцевий результат і спрямовані на безперервне вдосконалення якості продукції.

ІСУЯП поєднує у собі всі ключові елементи управління якістю, ґрунтуючись на міжнародних стандартах серії ISO 9000:2009, які визначають загальні принципи побудови системи управління якістю, методи оцінювання та вимірювання її ефективності. Основою системи виступає взаємозв'язок між управлінням якістю праці, організаційною культурою та технологічними процесами, що забезпечує стабільність і передбачуваність результатів.

Кожна підсистема інтегрованої системи управління якістю виконує специфічні функції у межах загальної структури. До таких підсистем належать:

- управління трудовим потенціалом підприємства — розвиток компетентностей персоналу та формування культури якості;
- планування якості — визначення стандартів, цілей і показників якості продукції;
- стимулювання якості праці — створення системи мотивації до досягнення високих результатів;
- управління технічним забезпеченням виробництва — впровадження сучасних технологій та обладнання;

- контроль якості продукції – перевірка відповідності встановленим стандартам;
- інформаційне забезпечення та аналітика якості – збір, обробка і аналіз даних про якість праці та продукції;
- оцінювання якості праці – визначення результативності управлінських і виробничих процесів.

Інтегрована система управління якістю є багаторівневою моделлю, яка поєднує стратегічні, організаційні та соціальні аспекти, формуючи єдину платформу для досягнення високої якості продукції та сталого розвитку підприємства.

Інтегрована система управління якістю продукції (ІСУЯП) функціонує в тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами загальної системи управління підприємством, такими як цільова, функціональна, організаційна, мотиваційна, соціальна, економічна, науково-технічна та технологічна. Вона має певні внутрішні й зовнішні обмеження, але водночас виступає важливим інструментом забезпечення стабільної якості праці та продукції на основі ефективного використання трудового потенціалу. Головною її метою є досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері якості та підвищення конкурентоспроможності шляхом інтеграції управлінських, виробничих і соціально-економічних процесів.

Суттєвою особливістю запропонованої системи є її методологічна орієнтація на інтеграцію процесів управління трудовим потенціалом, що дозволяє посилити роль людського капіталу як ключового чинника формування якості. Завдяки цьому створюються умови для розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, стимулювання інноваційної активності та підвищення якості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентні переваги підприємства на ринку.

У контексті активних процесів глобалізації та міжнародної інтеграції виникає об'єктивна потреба перегляду існуючих систем управління якістю, які застосовуються на українських підприємствах. Одним із прогресивних

напрямів модернізації є впровадження інтегрованих систем управління якістю, що відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів одночасно, забезпечуючи комплексний підхід до управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Попри очевидні переваги, досвід впровадження таких систем в Україні залишається обмеженим – лише окремі великі підприємства мають сертифіковані інтегровані системи управління якістю, побудовані відповідно до вимог ISO. Метою створення таких систем є не лише підвищення якості продукції, а й забезпечення сталого розвитку підприємства, зростання експортного потенціалу, поліпшення екологічних, технологічних та соціально-економічних показників, а також посилення взаємодії між усіма підрозділами організації. Таким чином, ІСУЯП розглядається як стратегічний напрям удосконалення управління, який враховує економічні, технологічні, екологічні та соціальні чинники розвитку підприємства.

Разом із тим, існує низка перешкод, які гальмують впровадження інтегрованих систем управління якістю на більшості промислових підприємств України. До них належать: відсутність сертифікованих систем якості, невідповідність управлінських процесів вимогам міжнародних стандартів, обмеженість фінансових ресурсів, а також наслідки економічної кризи, що знижують можливості інвестування у сферу якості та інновацій. Значною мірою це ускладнює модернізацію виробництва та зменшує увагу до питань оцінювання й поліпшення якості праці та продукції.

З огляду на це, доцільно обрати поетапну стратегію управлінської трансформації, за якої поступово впроваджуються елементи міжнародних стандартів систем управління якістю.

Перший етап передбачає розроблення, впровадження та сертифікацію системи управління якістю продукції відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000, що створює організаційно-методичну основу для подальшої інтеграції.

Другий етап полягає у впровадженні систем екологічного менеджменту (ISO 14000) та системи управління охороною праці та промисловою безпекою

(OHSAS 18001 або ISO 45001), які розширюють управлінську відповідальність підприємства у сфері сталого розвитку.

Третій етап – впровадження системи соціальної відповідальності (SA 8000), що забезпечує дотримання етичних норм, прав працівників і корпоративної репутації підприємства на міжнародному рівні.

Інтегрована система управління якістю продукції виступає стратегічним інструментом довгострокового розвитку підприємства, спрямованим на гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної безпеки та інноваційного потенціалу, що є визначальним чинником його конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

З позиції формування якості праці важливою умовою ефективного функціонування інтегрованої системи управління якістю є впровадження стандартів менеджменту соціальної відповідальності (SA 8000), які спрямовані на удосконалення умов найму персоналу, підвищення рівня безпеки праці, дотримання етичних норм цивілізованого суспільства та розвиток культури управління людськими ресурсами. Не менш важливим елементом виступає застосування стандарту «Інвестиції в людей» (BS ІП), який забезпечує покращення організаційної структури управління, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, зростання фінансових результатів діяльності завдяки активному використанню інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.

Інтегрована система управління якістю, побудована з урахуванням зазначених стандартів, перетворюється на єдину діючу та узгоджену систему, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від технічного контролю до соціального управління. Така система поєднує ефективні управлінські, технічні та інформаційні методи, спрямовані на досягнення високої результативності праці, оптимізацію взаємодії між людьми, технологіями та інформаційними потоками. Її головною метою є задоволення потреб споживачів і партнерів щодо якості продукції, забезпечення надійності виробничих процесів і раціонального

використання ресурсів, що в підсумку сприяє зменшенню виробничих витрат і підвищенню прибутковості підприємства.

Водночас ефективність упровадження інтегрованих систем управління якістю значною мірою залежить від вмотивованості керівництва та персоналу, їх готовності до змін і розуміння стратегічних переваг нових підходів до управління. На жаль, нині спостерігається недостатній рівень усвідомлення топ-менеджментом українських підприємств важливості переходу до інтегрованих систем якості, низька мотивація працівників до участі у процесах удосконалення якості, а також психологічні бар'єри при адаптації до нових управлінських стандартів.

Побудова такої системи вимагає активної участі всього трудового колективу, оскільки формування якості праці є не лише технічним чи організаційним процесом, а й елементом корпоративної культури та виробничої етики, що формує відповідальне ставлення кожного працівника до результатів своєї діяльності.

Щодо організаційної структури підприємства, інтегрована система управління якістю передбачає адаптацію нових підсистем до існуючих управлінських і виробничих процесів. Впровадження стандартів ISO, SA 8000, BS ІІР та інших повинно органічно поєднуватися з наявною системою менеджменту, забезпечуючи узгодженість цілей, функцій і ресурсів. Такий підхід гарантує безперервність управлінських процесів, мінімізує опір змінам і сприяє поступовому переходу підприємства до вищого рівня ефективності, соціальної відповідальності та інноваційного розвитку.

Отже, впровадження інтегрованої системи управління якістю продукції є стратегічним кроком до підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Поєднання технічних, організаційних і соціальних стандартів забезпечує комплексне управління якістю, формує культуру відповідальності персоналу та сприяє зміцненню позицій підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

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

Для досягнення належного рівня якості на всіх етапах життєвого циклу продукції – від проектування до виготовлення та експлуатації – підприємство повинно використовувати цілісну систему показників якості, яка дозволяє об'єктивно оцінювати, контролювати та вдосконалювати характеристики кожного виду продукції. Така система забезпечує узгодженість між технічними параметрами, споживчими очікуваннями та стратегічними цілями підприємства.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції роль системи управління якістю продукції є надзвичайно вагомою, адже вона не лише гарантує відповідність виробів чинним стандартам, технічним регламентам і нормативним вимогам, а й створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства. Ефективно організована система управління якістю сприяє підвищенню задоволеності споживачів, оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат, мінімізації браку та втрат ресурсів. Водночас вона забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищує довіру партнерів і формує позитивний імідж на ринку якості та надійності. Запровадження сучасних механізмів управління якістю продукції є не просто інструментом контролю, а стратегічним фактором ефективності діяльності підприємства, що визначає його стійкість, репутацію та успіх у довгостроковій перспективі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методологічні основи оцінювання результативності системи управління якістю продукції

Етап оцінювання	Основні дії	Інструменти та методи
Визначення критеріїв оцінювання	Формування системи показників, що відображають ключові параметри якості продукції та процесів	Міжнародні стандарти ISO 9001, галузеві нормативи, внутрішні регламенти підприємства
Вибір методології оцінювання	Обґрунтування методів вимірювання, аналізу та контролю якості	Статистичні методи, діаграма Ісікави, метод Парето, внутрішній аудит якості
Збирання інформації	Систематичне накопичення та узагальнення даних про якість на	Контрольні карти, опитувальні форми, автоматизовані системи

	всіх стадіях виробничого циклу	управління даними
Аналітична обробка даних	Виявлення відхилень від нормативів, аналіз тенденцій і причин порушень якості	Методи статистичного аналізу, факторний аналіз, порівняльні таблиці
Оцінювання результатів	Порівняння фактичних показників з нормативними критеріями якості та стандартами	Аналіз відповідності продукції вимогам ISO, побудова рейтингових оцінок
Розроблення та впровадження коригувальних дій	Підготовка управлінських рішень для усунення причин невідповідностей та підвищення ефективності процесів	Метод «PDCA» (плануй–виконуй–перевірй–дій), інструменти вдосконалення процесів, стандарти Lean/Kaizen
Моніторинг і подальший контроль	Безперервне спостереження за ефективністю системи управління якістю та оцінка результативності впроваджених дій	Внутрішні й зовнішні аудити, регулярний аналіз звітів, показники KPI системи якості

Джерело: [58, с. 712].

Отже, системний підхід до оцінювання ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві дозволяє не лише забезпечити дотримання встановлених стандартів, а й створює передумови для постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення результативності діяльності та зростання рівня задоволеності споживачів.

Рівень якості продукції виступає кількісним показником її відповідності вимогам і очікуванням споживачів, тобто мірою придатності продукції до ефективного задоволення певних потреб. Оцінювання якості охоплює визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівнів, що дає змогу комплексно оцінити як поточний стан якості, так і потенціал її поліпшення у майбутньому [31, с. 21].

Абсолютний рівень якості певного виробу визначається шляхом розрахунку конкретних показників, що характеризують його технічні, функціональні або споживчі властивості, без проведення порівняння з аналогічними зразками продукції. Такий підхід дозволяє встановити фактичний стан якості виробу у відриві від конкурентного середовища, тобто в межах внутрішньої оцінки підприємства.

Разом із тим, для отримання більш повної картини щодо конкурентоспроможності продукції необхідно визначати відносний рівень якості, який передбачає порівняння отриманих показників із характеристиками

найкращих вітчизняних та зарубіжних аналогів. Такий аналіз дає змогу оцінити позиції підприємства на ринку, визначити переваги та недоліки продукції, а також окреслити напрями її вдосконалення.

Оскільки рівень якості продукції постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу, інновацій у технологіях і зростаючих вимог споживачів, виникає потреба у визначенні перспективного рівня якості. Він відображає майбутні очікування щодо вдосконалення продукції з урахуванням прогнозованих тенденцій розвитку науки, техніки та ринкових потреб. Такий рівень дає змогу підприємству планувати інноваційні зміни й підтримувати відповідність світовим стандартам.

Для нових видів продукції доцільно встановлювати також оптимальний рівень якості, який характеризує такий стан параметрів виробу, за якого сукупні суспільні витрати на його виробництво, експлуатацію та обслуговування є мінімальними за заданих умов споживання. Таким чином, оптимальний рівень забезпечує економічно обґрунтований баланс між якістю та витратами.

Об'єктивна оцінка якості продукції можлива лише за умови кількісного вимірювання її властивостей. Такі кількісні характеристики визначаються через показники якості продукції, під якими розуміють вимірювані величини, що відображають одну або кілька властивостей товару, які визначають його здатність задовольняти потреби споживачів. Сукупність таких показників дозволяє комплексно оцінити якість виробу, визначити рівень його технічного розвитку та відповідність ринковим очікуванням.

Структуру та зміст основних показників якості продукції представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Структуру та зміст основних показників якості продукції
Джерело: [60, с. 487].

У сучасній практиці оцінювання рівня якості продукції всі показники, що відображають її споживчі, технічні та експлуатаційні властивості, умовно поділяють на три основні групи.

До першої групи належать диференційовані показники, які можуть бути одиничними або комплексними. Вони характеризують окремі або сукупні властивості конкретної одиниці продукції, наприклад, міцність, надійність, точність, ергономічність, довговічність тощо. Такі показники використовуються для технічного аналізу, контролю виробництва і визначення відповідності продукції встановленим стандартам. Вони є базою для розроблення нових виробів, порівняльних оцінок якості та подальшого вдосконалення технологій.

Друга група – це загальні показники якості, які відображають рівень якості всього обсягу продукції, що виробляється підприємством, незалежно від її виду або цільового призначення. Вони дають змогу оцінити ефективність роботи підприємства у сфері управління якістю загалом. До таких показників належать:

- співвідношення між сертифікованою та несертифікованою продукцією;
- питома вага нової продукції у загальному обсязі виробництва;

- частка продукції найвищої категорії якості;
- частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів;
- обсяг продукції, яка постачається на експорт.

Представлені показники дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність адаптуватися до вимог ринку, а також ефективність впровадження системи управління якістю на стратегічному рівні.

Окрім зазначених груп, виділяють ще третю групу – непрямі показники якості, які не характеризують безпосередньо властивості продукції, проте відображають результати її функціонування в процесі експлуатації або використання. До цієї категорії належать показники, що пов'язані з економічними наслідками неякісного виробництва: штрафи за випуск неякісної продукції, втрати від браку, частка забракованої продукції у загальному обсязі виробництва.

Важливими індикаторами цієї групи є гарантійний термін експлуатації виробу, кількість і вартість гарантійних ремонтів, рівень рекламаций від споживачів, їх частота та фінансові наслідки, а також показники попиту на продукцію. Такі параметри дозволяють оцінити надійність, довговічність і репутацію продукції з точки зору кінцевого споживача.

Отже, комплексне використання всіх трьох груп показників – диференційованих, загальних і непрямих – забезпечує всебічну оцінку якості продукції, дає змогу виявити проблемні зони у виробництві, оптимізувати витрати, підвищити задоволеність клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку [34, с. 148].

Показники якості продукції можуть класифікуватися за різними ознаками залежно від цілей і завдань оцінювання. З метою систематизації цих показників у роботі наведено таблицю 1.3, у якій подано їх основні групи, критерії та напрямки застосування.

Таблиця 1.3

Класифікація показників якості продукції

Ознака класифікації	Групи показників якості продукції
---------------------	-----------------------------------

За кількістю властивостей, що характеризуються	Одиничні показники якості; Комплексні (узагальнені або інтегральні) показники, що відображають сукупний рівень якості продукції
За сферою застосування в оцінюванні	Базові показники, що характеризують еталонну якість; Відносні показники, які визначають рівень якості порівняно з аналогами
За видами властивостей, що оцінюються	Показники призначення; Показники надійності; Естетичні показники; Показники уніфікації; Екологічні показники; Показники безпеки; Патентно-правові показники
За формою вираження результатів	Показники, подані у натуральних одиницях вимірювання (кг, м, бали тощо); Показники, виражені у вартісних або відносних одиницях
За етапом визначення	Прогнозні показники, що визначаються на етапі планування; Проектні показники, сформовані під час розроблення; Виробничі показники, отримані у процесі виготовлення; Експлуатаційні показники, що характеризують функціонування продукції під час використання

Джерело: [10, с. 52]

Для оцінювання якості знарядь праці використовується розгалужена система показників, що охоплює широкий спектр одиничних характеристик і майже всі комплексні інтегральні критерії якості. Такий підхід забезпечує багатовимірну оцінку технічного рівня, надійності та ефективності використання виробів у виробничому процесі.

Крім того, якість знарядь праці визначається сукупністю загальних показників, які відображають їх технічну досконалість, економічну доцільність і відповідність сучасним вимогам експлуатації [6, с. 82]:

Оцінювання якості знарядь праці ґрунтується на низці ключових характеристик, що відображають їхню надійність, функціональність та ефективність у виробничому процесі. До основних загальних показників якості належать:

1. Надійність – здатність виробу стабільно виконувати свої функції, зберігаючи встановлені експлуатаційні параметри в межах допустимих відхилень протягом визначеного періоду часу. Надійність є важливою передумовою безперервності виробничого процесу та зниження ризику простоїв.

2. Довговічність – властивість виробу зберігати працездатність упродовж тривалого часу експлуатації до настання граничного стану, при якому його подальше використання стає недоцільним або неможливим.

3. Ремонтопридатність – здатність технічного виробу швидко виявляти, діагностувати та усувати несправності, забезпечуючи мінімальні витрати часу і ресурсів на відновлення працездатності.

4. Продуктивність – рівень ефективності використання знаряддя праці, що визначає обсяг виконаної роботи за певний проміжок часу за умови оптимальних експлуатаційних характеристик.

Загалом, якість продукції оцінюється на основі порівняння фактичних значень показників якості конкретного виробу з еталонними або базовими показниками, які встановлюються чинними стандартами, технічними умовами або прийняті для зразкової продукції у галузі. А це дозволяє визначити рівень відповідності продукції нормативним вимогам і виявити можливості для вдосконалення.

Процес визначення рівня якості продукції є поетапним і включає три основні стадії.

Перший етап – вимірювання показників якості. На цьому етапі здійснюється отримання кількісних значень характеристик якості за допомогою трьох основних методів:

1. Експериментальний метод – полягає у прямому вимірюванні параметрів якості з використанням спеціальних технічних приладів, лабораторного обладнання чи органів чуття експертів. Такий метод найчастіше застосовується для визначення одиничних показників.

2. Розрахунковий метод – базується на математичному моделюванні, аналітичних розрахунках та узагальненні даних щодо одиничних показників для визначення інтегральних характеристик якості.

3. Експертний метод – передбачає залучення кваліфікованих спеціалістів для оцінювання якості шляхом анкетування, ранжування або колективного обговорення. Результати аналізуються статистично, що дозволяє врахувати досвід і професійну думку експертів.

Другий етап – вибір базових показників для порівняння. На цій стадії визначаються еталонні параметри якості, з якими порівнюються результати вимірювань. У ролі базових можуть виступати:

- показники якості найкращих зразків вітчизняної або зарубіжної продукції;
- значення параметрів, закріплені у національних та міжнародних стандартах (ISO, ДСТУ);
- нормативи, що встановлені технічними умовами або внутрішніми регламентами підприємства.

Вибір базових показників має вирішальне значення, оскільки саме від нього залежить точність, об'єктивність і практична цінність результатів оцінювання якості продукції [6, с. 83]:

На другому етапі процесу оцінювання якості здійснюється вибір базових показників для порівняння, які виступають еталоном для визначення рівня нової продукції. Такими показниками можуть бути:

- проєктні параметри, закладені у технічну документацію;
- показники зразків світового рівня, що демонструють найвищі досягнення у відповідній галузі;
- норми та стандарти, визначені чинними вітчизняними або міжнародними нормативними документами.

У деяких випадках підприємство може порівнювати якість нової продукції з тією, що виготовлялася раніше. При цьому важливо, щоб виріб-прототип не був морально застарілим, і його показники відповідали сучасному рівню технологічного розвитку.

Третій етап оцінювання якості передбачає зіставлення отриманих результатів нової продукції з базовими показниками для визначення доцільності її подальшого виробництва.

Якщо продукція класифікується за сортами, то проводиться аналіз структури випуску з розрахунком частки кожного сорту в загальному обсязі виробництва та визначенням середнього коефіцієнта сортності. Останній розраховується як співвідношення фактичної вартості продукції всіх сортів до її

можливої вартості за ціною першого сорту, що дозволяє оцінити реальний рівень якості виробничої програми підприємства.

Зміни якості продукції істотно впливають на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Для оцінювання цього впливу застосовують розрахунок зміни обсягу випуску товарної продукції (ΔTP), виручки від реалізації (ΔB) та прибутку (ΔP), що здійснюється за допомогою відповідних економіко-математичних формул. Такий підхід дозволяє кількісно визначити ефективність підвищення якості продукції та його роль у зростанні фінансових результатів підприємства [6, с. 85]:

$$\Delta TP = (C_1 - C_0) * OB_1, \quad (1.1)$$

$$\Delta B = (C_1 - C_0) * OP_1, \quad (1.2)$$

$$\Delta P = [(C_1 - C_0) * OP_1] - [(B_1 - B_0) * OP_1], \quad (1.3)$$

де C_0 і C_1 – це ціна виробу відповідно до та після зміни його якості;

B_0 , B_1 – рівень витрат на виробництво та збут продукції до і після удосконалення якості;

OB_0 – обсяг виготовленої продукції підвищеної якості;

OP_1 – обсяг реалізованої продукції покращеної якості [29, с. 112].

Показники якості продукції класифікуються на одиничні, комплексні та інтегральні. У таблиці 1.4 представлено систему одиничних показників якості продукції, згрупованих за основними напрямками їх оцінювання.

Таблиця 1.4

Система окремих показників оцінювання якості продукції за основними групами

Групи показників	Характеристика	Типові показники
1. Функціонального призначення	Відображають корисну дію або основну функцію виробу	продуктивність, потужність, міцність, вміст корисних речовин, калорійність
2. Надійності, довговічності та безпеки	Показують тривалість використання виробу й рівень забезпечення безпечних умов експлуатації	безвідмовність роботи, термін служби, технічний ресурс, період безаварійної роботи, граничний термін зберігання
3. Екологічні	Характеризують ступінь негативного впливу продукції на довкілля та здоров'я людини	токсичність, вміст шкідливих речовин, обсяг викидів у навколишнє середовище
4. Економічні	Відображають економічну	ціна одиниці виробу, прибуток із

	доцільність виробництва та споживання продукції	виробу, експлуатаційні витрати часу та коштів
5. Ергономічні	Визначають відповідність виробу фізіологічним і технічним вимогам користувача	зручність керування, рівень шуму, ступінь вібрації
6. Естетичні	Відображають зовнішню привабливість і гармонійність дизайну продукції	оригінальність форми, кольорове оформлення, естетичність упаковки
7. Патентно-правові	Показують ступінь новизни та правової захищеності технічних рішень	коефіцієнт патентного захисту, коефіцієнт патентної частоти

Джерело: [42, с. 170].

Якщо показник якості відображає лише одну характеристику виробу, його називають одиничним показником. Окремим його різновидом є відносний показник, що визначається як співвідношення одиничного показника якості продукції до відповідного базового значення, виражене у відсотках. До таких показників належать технічні, функціональні, технологічні, стандартизаційні, естетичні та економічні характеристики. Комплексні показники якості охоплюють сукупність властивостей виробу, включно з витратами на його розроблення, виготовлення, експлуатацію та строк служби.

Базовим показником вважається характеристика продукції, прийнята за вихідну при здійсненні порівняльних оцінок якості.

Відносний показник, своєю чергою, відображає співвідношення фактичного значення показника до базового.

Показники призначення визначають ступінь відповідності виробу або машини її функціональному призначенню та сфері застосування.

Показники надійності характеризують здатність продукції зберігати стабільність параметрів і виконувати задані функції у певних умовах експлуатації, включаючи такі властивості, як безвідмовність, ремонтпридатність і довговічність.

Показники ергономічності відображають комфортність, безпечність і зручність користування виробом у системі «людина – техніка – середовище». Вони охоплюють гігієнічні, фізіологічні та психологічні аспекти взаємодії користувача з технічним об'єктом.

Екологічні показники оцінюють рівень шкідливого впливу виробу на

навколишнє середовище під час виробництва й експлуатації, а патентно-правові показники – ступінь новизни, унікальності та конкурентоспроможності продукції на ринку.

Отже, у сучасних умовах підприємства дедалі активніше впроваджують систематичну оцінку рівня якості продукції. Такі оцінки проводяться з метою визначення категорії якості, порівняння рівня якості між різними видами продукції та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності.

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

В Україні сформовано розвинену законодавчу систему, яка забезпечує правове регулювання у сфері стандартизації, сертифікації, управління якістю та безпечністю продукції і послуг. Вона спрямована на створення єдиних правил і вимог щодо виготовлення, реалізації та контролю продукції, забезпечення її відповідності національним і міжнародним стандартам, а також захисту прав споживачів. Нормативно-правове підґрунтя охоплює як загальні, так і спеціальні акти, що визначають порядок створення, впровадження та перевірки систем управління якістю на підприємствах.

Основні засади стандартизації та сертифікації визначені Декретами Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» та «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення». Такі документи встановлюють основні принципи державної політики у сфері якості продукції, визначають повноваження органів контролю та механізми відповідальності за невідповідність стандартам. Важливу роль відіграють і численні закони України, які деталізують окремі напрями регулювання — від метрології, акредитації та підтвердження відповідності до забезпечення безпеки харчових продуктів, лікарських засобів, охорони праці, довкілля та енергозбереження.

Закон «Про захист прав споживачів» гарантує належну якість товарів і послуг, забезпечує прозорість інформації про них, а також встановлює механізми захисту громадян від неякісної чи небезпечної продукції. Норми законів «Про метрологію та метрологічну діяльність» і «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» забезпечують єдність вимірювань і достовірність сертифікаційних процедур, що є ключовим чинником довіри на ринку. Водночас закони «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про ветеринарну медицину», «Про пестициди і агрохімікати», «Про якість і безпечність харчових продуктів і продовольчої сировини» відображають взаємозв'язок між якістю, екологічною безпекою та здоров'ям населення.

Таким чином, нормативно-правова база України у сфері управління якістю продукції є комплексною та інтегрованою системою, що поєднує технічні, екологічні, соціальні та економічні аспекти забезпечення якості. Вона створює передумови для впровадження міжнародних стандартів, гармонізації українського законодавства з європейськими вимогами та підвищення конкурентоспроможності національної продукції на світовому ринку.

До ключових нормативних документів, які формують державну систему стандартизації України, належать ДСТУ 1.0–93, ДСТУ 1.2–93, ДСТУ 1.3–93, ДСТУ 1.4–93, ДСТУ 1.5–93, ДСТУ 1.6–97, ДСТУ 3250–95, а також стандарти державної системи сертифікації – ДСТУ 3410–96 – ДСТУ 3420–96 і ДСТУ 3498–96.

Таблиця 1.5

Ключові законодавчі та нормативно-правові документи, що визначають регулювання якості продукції в Україні

Джерело	Характеристика джерела
Конституція України, від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР [36]	Основний Закон України закріплює право громадян на безпечні умови життя, охорону здоров'я, якісні товари та послуги. Конституція визначає засади державної політики у сфері захисту прав споживачів, контролю за якістю та безпечністю продукції, а також гарантує право кожного на підприємницьку діяльність, не заборонену законом.

Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» від 17.05.2001 № 2407-III [53]	Встановлює правові та організаційні засади акредитації органів, що здійснюють оцінку відповідності продукції, систем якості та управління. Закон регламентує діяльність національного органу з акредитації та поширюється на підприємства, установи й організації незалежно від форми власності, забезпечуючи єдність вимог у сфері акредитації.
Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 10.05.1993 № 46-93 [55]	Спрямований на регулювання взаємовідносин між державними органами, виробниками, постачальниками та споживачами харчових продуктів. Закон визначає правові основи гарантування безпечності, якості, маркування, зберігання, транспортування та реалізації харчових продуктів, що виробляються в Україні, імпортуються чи експортуються.
Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII [56]	Визначає правові засади захисту споживачів, їхніх прав на безпечні товари, якісні послуги та достовірну інформацію про них. Закон регулює відносини між споживачами, виробниками, продавцями та виконавцями робіт, встановлює відповідальність за порушення прав споживачів і механізми їхнього відновлення.
Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-XII [54]	Містить правові норми щодо набуття, охорони та реалізації прав власності на торговельні марки, бренди й інші позначення, які відрізняють товари та послуги на ринку. Закон сприяє захисту прав виробників та підвищенню конкурентоспроможності продукції.
Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 № 2406-III [47]	Визначає принципи, процедури та правові засади підтвердження відповідності продукції вимогам стандартів, технічних регламентів і систем управління якістю. Закон спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у сфері сертифікації, сприяє підвищенню якості, безпеки та довіри споживачів до українських товарів.
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження опису та правил застосування національного знака відповідності» від 29.11.2001 № 1599 [52]	Визначає офіційний опис, форму та правила використання національного знака відповідності. Згідно з постановою, знак має вигляд незамкненого праворуч кола зі стилізованим трилисником усередині та застосовується для маркування продукції, яка відповідає вимогам державних стандартів і технічних регламентів.

Джерело: [36,53, 55, 56, 54, 47, 52].

Зазначені документи разом із Угодою про проведення узгодженої політики в галузі стандартизації, метрології та сертифікації, а також міждержавними нормативними актами (ДСТУ 1.0–92, ДСТУ 2–97, ДСТУ 1.5–93, ПМГ 22–97) становлять законодавчу основу для організації та реалізації робіт у сфері стандартизації й сертифікації. Вони визначають принципи побудови єдиної науково-технічної політики в цій сфері та сприяють гармонізації національних норм із міжнародними стандартами.

Інформаційне забезпечення стандартизації в Україні базується на низці нормативно-правових актів, серед яких:

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про організацію роботи, спрямовану на створення державних систем стандартизації, метрології та сертифікації» від 25 травня 1992 року № 269, що визначає організаційні засади формування системи технічного регулювання в державі;

- Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10 травня 1993 року № 46–93, який окреслює правові, економічні та організаційні основи функціонування національних систем стандартизації та сертифікації;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про створення національного автоматизованого інформаційного фонду стандартів» від 1 лютого 1995 року № 84, що започаткувала створення централізованої бази даних нормативних документів.

Декрет «Про стандартизацію і сертифікацію» визначає порядок функціонування системи технічного регулювання на території України, поширюючи свою дію на всі підприємства, установи, організації незалежно від форми власності та виду діяльності, а також на фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності. Даний документ закріплює основи організаційного механізму взаємодії між державними структурами, виробниками та споживачами, забезпечуючи правову визначеність у питаннях стандартизації.

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин та інтеграції України до європейського економічного простору система стандартизації має адаптуватися до вимог міжнародної практики. До пріоритетних напрямів її розвитку належать:

- чітке розмежування сфер законодавчого регулювання та стандартизації на засадах добровільного застосування стандартів;

- розширення правового поля, яке регулює безпечність і якість продукції, послуг і процесів відповідно до директив ЄС;

- впровадження стандартів як арбітражного інструменту у договірних відносинах між суб'єктами господарювання, що забезпечить юридичну визначеність та підвищить довіру до технічних вимог;
- гармонізація національних стандартів із міжнародними системами ISO та EN, що сприятиме інтеграції української економіки до глобального ринку;
- усунення розбіжностей у законодавстві шляхом перегляду міжвідомчих документів, нормативів і функціональних положень про міністерства та відомства;
- створення та вдосконалення базових документів національної системи стандартизації, узгоджених із нормами міжнародних та регіональних організацій зі стандартизації.

З метою упорядкування системи технічного регулювання та чіткого розмежування обов'язкових і добровільних нормативних документів Закон України «Про стандартизацію і сертифікацію» передбачає впровадження трьох ключових категорій регламентів – регламентів, технічних регламентів і правил застосування, що сприятиме створенню гнучкої, прозорої та ефективної системи управління якістю і безпечністю продукції, що відповідає європейським вимогам і підтримує конкурентоспроможність українських виробників на світовому ринку.

Перелік технічних правил формується для групи обладнання, конструкцій, технічних систем та виробів, які мають однакове або подібне функціональне призначення, але відрізняються за конструктивними особливостями, принципом дії чи технологічними параметрами. Такі правила визначають ключові вимоги до проектування, виготовлення, монтажу, експлуатації та утилізації таких об'єктів, що є критично важливими для забезпечення їх безпечного функціонування. До цієї категорії належать, зокрема, житлові та промислові будівлі, споруди, котельні установки, посудини, що працюють під тиском, компресорне обладнання, трубопроводи високого тиску тощо.

Розроблення технічних правил здійснюється на національному або галузевому (регіональному) рівнях залежно від специфіки об'єкта. У випадку, коли національні вимоги відсутні або потребують уточнення, розробляються

галузеві чи регіональні технічні правила, що можуть встановлювати більш жорсткі або деталізовані норми порівняно з загальнодержавними. Водночас, положення галузевих документів не повинні суперечити чинним національним технічним регламентам, а лише конкретизувати або підсилювати їхні вимоги.

Відповідно до своїх повноважень, органи державної виконавчої влади, які здійснюють контроль за безпекою виробничої діяльності, охороною праці, станом довкілля та якістю продукції, мають право розробляти, затверджувати й упроваджувати нормативні документи у вигляді технічних правил та регламентів. Ці органи забезпечують нормативне регулювання у сферах, що становлять підвищену небезпеку для життя, здоров'я людей або навколишнього середовища, встановлюючи вимоги до безпечності продукції, послуг та технологічних процесів.

Особливе місце в системі технічного регулювання посідає Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів», який визначає правові засади державної політики у сфері забезпечення якості харчової продукції. Він регулює взаємовідносини між виробниками, постачальниками, продавцями та споживачами, а також встановлює обов'язки органів виконавчої влади щодо контролю за безпечністю харчових продуктів, що виробляються, зберігаються, реалізуються, імпортуються чи експортуються. Закон спрямований на захист життя та здоров'я населення від потенційно шкідливих факторів, які можуть міститися у продуктах харчування, та передбачає систему державного моніторингу, сертифікації і контролю якості.

Таким чином, законодавчі акти прямої дії виступають ключовим інструментом державного регулювання безпечності та якості продукції. Їхнє ефективне застосування можливе лише за умови тісної взаємодії з технічними регламентами, які деталізують вимоги до окремих видів продукції чи процесів, а також із державними стандартами, що забезпечують уніфікацію вимог, контроль якості та гармонізацію національної системи технічного регулювання з міжнародними нормами. Така інтегрована модель дозволяє створити ефективну

систему управління якістю, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності української продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Правовою основою функціонування Системи сертифікації УкрСЕПРО є понад сорок законодавчих актів України – законів, декретів та постанов Кабінету Міністрів, які визначають вимоги та принципи у сфері стандартизації, акредитації та сертифікації. Серед них ключове місце займає Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію», який заклав базові засади державної політики у сфері технічного регулювання, підтвердження відповідності та контролю якості продукції.

На сьогодні в Україні розроблено, затверджено та введено в дію комплекс нормативних документів Системи УкрСЕПРО, що визначають основні принципи, організаційні структури, порядок проведення сертифікації, акредитації та контролю у межах системи. Загалом у системі діє 20 нормативних документів, серед яких:

- 12 державних стандартів (ДСТУ), що регламентують процедури оцінювання відповідності, вимоги до органів сертифікації та лабораторій, а також порядок використання сертифікатів і знаків відповідності;
- 8 рекомендацій Держстандарту України, які деталізують методичні підходи до проведення робіт із сертифікації та забезпечення єдності вимог між суб'єктами системи.

Усі документи Системи УкрСЕПРО створено на основі настанов ISO/IEC у сфері оцінки відповідності та з урахуванням рекомендацій Комітету ISO із сертифікації (CASCO), що забезпечує узгодженість національної системи з міжнародною практикою та сприяє взаємному визнанню українських сертифікатів якості на світовому ринку.

Нормативна база УкрСЕПРО гарантує організаційно-методичну цілісність системи, узгоджує взаємодію між усіма учасниками – від органів акредитації та сертифікаційних центрів до виробників, споживачів і контролюючих органів. Її функціонування спрямоване на формування довіри до української продукції, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення безпеки споживачів.

Таким чином, ефективність процесу управління якістю продукції у виробничо-господарській діяльності підприємства безпосередньо залежить від дотримання вимог системи сертифікації та відповідних стандартів. Для цього необхідно впроваджувати систему показників якості, що дозволяє кількісно оцінювати, контролювати та порівнювати рівень якості нових і серійних виробів. Якість продукції визначається шляхом зіставлення отриманих показників із базовими або нормативними значеннями, закріпленими в державних стандартах.

У ширшому розумінні менеджмент якості – це комплекс управлінських дій, спрямованих на планування, забезпечення, контроль і вдосконалення якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу: від проектування та виробництва до експлуатації. Його головна мета – створення дієвої системи управління якістю, заснованої на принципах міжнародних стандартів ISO серії 9000, що забезпечує стабільність характеристик продукції, підвищення задоволеності споживачів і зміцнення позицій підприємства на ринку.

Інформаційне забезпечення системи управління якістю на підприємстві є ключовою складовою її ефективного функціонування, оскільки саме інформація виступає основою для прийняття управлінських рішень, контролю, моніторингу процесів та вдосконалення діяльності. Сучасна система управління якістю не може існувати без розвиненої інформаційної інфраструктури, що забезпечує своєчасне отримання, обробку, аналіз та передачу достовірних даних на всіх рівнях управління.

Інформаційне забезпечення передбачає формування, накопичення і використання сукупності відомостей про стан виробничих процесів, якість продукції, результати внутрішніх аудитів, реклаमाції, дотримання стандартів, а також відгуки споживачів. Ця інформація надходить із різних джерел – внутрішніх (виробничі підрозділи, лабораторії, відділи контролю якості) та зовнішніх (постачальники, споживачі, контролюючі органи, партнери).

Одним із центральних елементів інформаційного забезпечення є система документування, яка передбачає створення, реєстрацію, зберігання та актуалізацію всіх документів, пов'язаних із управлінням якістю: політики у сфері

якості, процедур, інструкцій, звітів, стандартів підприємства тощо. Ця документація формує інформаційне середовище, що регламентує діяльність персоналу та визначає послідовність дій для досягнення заданого рівня якості.

У сучасних умовах цифровізації виробництва все більшого значення набуває автоматизація інформаційних потоків у системі управління якістю. Використання програмних комплексів – таких як ERP, CRM, QMS-системи (Quality Management System) – дозволяє інтегрувати інформацію з усіх підрозділів підприємства, забезпечити її прозорість і доступність у реальному часі, що сприяє оперативному реагуванню на відхилення, підвищенню ефективності аналізу даних та скороченню ризику управлінських помилок.

Важливим аспектом інформаційного забезпечення є зворотний зв'язок – як внутрішній, так і зовнішній. З одного боку, це аналіз результатів діяльності підприємства, внутрішні аудити, статистичний контроль процесів. З іншого – моніторинг задоволеності споживачів, аналіз рекламацій, результатів незалежної сертифікації та вимог ринку. Наявність зворотного зв'язку дозволяє своєчасно коригувати діяльність підприємства, запобігати повторенню дефектів і покращувати продукцію відповідно до очікувань клієнтів.

Ключовим принципом функціонування інформаційної системи є достовірність, повнота та своєчасність інформації. Усі дані, що використовуються в управлінні якістю, повинні бути перевіреними, актуальними та структурованими. Для цього на підприємствах створюються спеціальні бази даних, центри аналітичної обробки, системи електронного документообігу, що забезпечують швидкий доступ до необхідних матеріалів і підвищують ефективність управлінських процесів.

Таким чином, інформаційне забезпечення системи управління якістю – це не просто технічний елемент, а стратегічний ресурс підприємства, який формує основу для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення конкурентоспроможності продукції та стабільного розвитку організації. Саме ефективна інформаційна система дозволяє перетворити дані на знання, а знання – на практичні дії, що забезпечують постійне вдосконалення якості й створюють

передумови для впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000, TQM та інших сучасних моделей менеджменту якості.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито сутність, значення, структуру та нормативно-методичні засади управління якістю продукції на підприємстві. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що якість продукції є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, його стабільного розвитку та формування позитивного іміджу на ринку. Забезпечення високої якості продукції потребує системного підходу, який охоплює всі етапи її життєвого циклу – від проектування до реалізації й післяпродажного обслуговування.

Система управління якістю продукції розглядається як сукупність організаційних структур, процесів, ресурсів і методів, що спрямовані на досягнення встановлених стандартів якості та задоволення потреб споживачів. Вона функціонує на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000, концепцій TQM, інтегрованих систем управління, які поєднують вимоги якості, екології, безпеки праці та соціальної відповідальності.

У роботі акцентовано увагу на методичних підходах до оцінки ефективності системи управління якістю, що передбачають використання статистичних, експертних, аналітичних методів та системи кількісних показників, які дають змогу оцінити рівень відповідності продукції встановленим критеріям і визначити напрями вдосконалення управління.

Важливою складовою є нормативно-правова та інформаційна база, яка регламентує діяльність підприємства у сфері забезпечення якості. Законодавчі акти, державні стандарти, технічні регламенти та документи системи сертифікації УкрСЕПРО створюють правову основу для організації контролю та підтвердження відповідності продукції. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, формує єдину систему збору, обробки та аналізу даних, необхідних для

ефективного управління якістю.

Отже, ефективне функціонування системи управління якістю на підприємстві можливе лише за умови комплексного поєднання організаційних, методичних, нормативних та інформаційних засад. Такий підхід забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищення рівня задоволеності споживачів і створює умови для сталого розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Дочірнє підприємство «Романівський лісгосп АПК «Житомирського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Житомироблагроліс» було засноване у 2000 році на базі ЖОКАП «Житомироблагроліс», що перебуває у спільній власності територіальних громад сіл, селищ і міст Житомирської області та підпорядковується Житомирській обласній раді. Створення підприємства мало на меті забезпечення сталого ведення лісового господарства, організацію охорони, відновлення та ефективного використання лісових ресурсів регіону.

У 2007 році, згідно з наказом ЖОКАП «Житомироблагроліс» від 5 червня 2007 року № 69, підприємство було реорганізоване шляхом приєднання до його складу трьох колишніх дочірніх структур Житомирського обласного агролісгосподарського підприємства – «Баранівського лісництва АПК», «Бердичівського лісництва АПК» та «Чуднівського лісництва АПК». Внаслідок цього об'єднання було сформовано єдине господарське утворення, здатне ефективніше координувати лісгосподарську діяльність на значній території області.

До моменту злиття всі згадані підприємства пройшли лісовпорядкування у 2001–2005 роках, яке проводили Українська та Київська лісовпорядні експедиції виробничого об'єднання «Укрдержліспроект». Окрім цього, ще до створення сучасної структури ДП «Романівський лісгосп АПК» у 2006 році «Любарське лісництво АПК» було приєднано до «Чуднівського лісництва АПК», що також сприяло оптимізації управління лісовими масивами.

Історія лісовпорядкування територій, які нині входять до складу підприємства, має тривалу хронологію. Перше лісовпорядкування відбулося ще у 1933 році, а подальші етапи робіт здійснювалися у 1950, 1972, 1983 та 1994 роках. Частина матеріалів попередніх лісовпорядних робіт – планшети, таксаційні описи, картографічні схеми – збереглася в архівних фондах і використовується як важлива база для ведення сучасної господарської діяльності.

На сьогодні ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» функціонує як багатопрофільне промислово-господарське підприємство, основною метою якого є раціональне ведення лісового господарства, охорона, відтворення і підвищення продуктивності лісових ресурсів, а також здійснення заходів із захисту лісів від шкідників, пожеж та незаконних рубок. Підприємство активно впроваджує принципи сталого природокористування, поєднуючи економічну доцільність із екологічною відповідальністю, що сприяє розвитку лісового комплексу Житомирської області та підвищенню його внеску в економіку регіону.

Основними видами діяльності Дочірнього підприємства «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є комплекс робіт, спрямованих на ведення раціонального лісового господарства та забезпечення сталого використання природних ресурсів. Серед головних напрямів його роботи виділяють:

- лісівництво та інші види діяльності, пов'язані з утриманням, доглядом і відновленням лісових масивів;
- лісозаготівлю, що включає вибіркові та суцільні рубки згідно з планами відновлення лісів;
- надання допоміжних послуг у сфері лісового господарства – охорону, протипожежні заходи, рекультивацію земель, облаштування лісових територій;
- вирощування багаторічних культур, зокрема саджанців лісоутворюючих порід, декоративних дерев і чагарників для озеленення.

Ключовим принципом діяльності підприємства є дотримання екологічного балансу, що відображено у гаслі «Садити більше, ніж вирізати». Такий підхід

передбачає, що після кожної проведеної суцільної рубки обов'язково здійснюється відновлення лісових площ. Жодна ділянка не залишається без насаджень – на місці зрубаних дерев висаджуються нові, що гарантує безперервність лісовідновних процесів і сталий розвиток лісового фонду.

Так, у 2021 році підприємство виконало значний обсяг робіт із лісовідновлення, висадивши 102,5 гектари нових лісових культур. Водночас велика увага приділялася пожежній безпеці, що є одним із пріоритетних напрямів охорони лісів. Для запобігання займанням були створені мінералізовані смуги, протипожежні розриви, встановлені шлагбауми на в'їздах до лісових масивів, організовані рейдові групи спільно з працівниками екологічної служби, розроблені комплексні плани охорони лісів і визначені маршрути патрулювання. Завдяки цим превентивним заходам упродовж 2021 року на території підприємства, що охоплює понад 24 тисячі гектарів, не було зафіксовано жодної лісової пожежі.

Важливим напрямом діяльності лісгоспу є створення умов для організованого відпочинку населення. Ліс виконує не лише екологічну, а й рекреаційну функцію, тому підприємство приділяє увагу облаштуванню місць відпочинку. У 2021 році було оновлено та модернізовано 16 рекреаційних зон, де мешканці громади мають змогу комфортно проводити дозвілля, не завдаючи шкоди природному середовищу.

Господарська діяльність підприємства має суттєве соціально-економічне значення для місцевих громад. Лісгосп є стабільним платником податків і одним із вагомих джерел наповнення місцевих бюджетів. У 2021 році підприємство сплатило 25,9 мільйона гривень податків і обов'язкових платежів, із яких 7,1 мільйона гривень було спрямовано до бюджетів місцевих громад. Цей показник у 1,5 раза перевищив запланований рівень, що свідчить про ефективну фінансово-господарську діяльність підприємства та його значний внесок у розвиток регіону.

Таким чином, діяльність ДП «Романівський лісгосп АПК» є прикладом поєднання економічної результативності з екологічною відповідальністю. Підприємство дотримується принципів сталого розвитку,

забезпечує відтворення лісових ресурсів, зберігає природні екосистеми та водночас сприяє підвищенню добробуту місцевого населення через створення робочих місць, сплату податків і розвиток соціальної інфраструктури.

Організаційно-правова характеристика ДП «Романівський лісгосп АПК» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показник	Значення
Повне найменування юридичної особи	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖИТОМИРСЬКОГО ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО АГРОЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
Скорочена назва	ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»
Статус юридичної особи	Зареєстровано (не перебуває в процесі припинення)
Код ЄДРПОУ	20412517
Дата реєстрації	26 серпня 2004 року
Уповноважені особи	Директор – Білостенний Сергій Михайлович
Розмір статутного капіталу	0,00 грн (не встановлено)
Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство
Форма власності	Комунальна / державна (в складі ЖОКАП «Житомироблагроліс»)
Основні види діяльності (КВЕД)	02.10 – Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
Інші види діяльності	01.29 Вирощування інших багаторічних культур 02.20 Лісозаготівлі 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 13001, Житомирська область, Житомирський район, селище Романів, вул. Костельна, буд. 9

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Організаційно-правова характеристика Доірнього підприємства «Романівський лісгосп АПК» Житомирського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Житомироблагроліс» Житомирської

обласної ради свідчить про його стабільний правовий статус, стратегічну роль у системі регіонального лісового господарства та комплексний характер діяльності.

Підприємство створене у 2004 році і діє на підставі статуту, затвердженого засновником – Житомирським обласним комунальним агролісогосподарським підприємством «Житомироблагроліс», яке перебуває у власності територіальних громад області. Така форма підпорядкування визначає комунальний характер власності підприємства, тобто воно функціонує не як приватна чи державна структура, а як комунальне утворення, що виконує важливі соціально-економічні та екологічні функції на користь місцевих громад.

ДП «Романівський лісгосп АПК» зареєстроване як дочірнє підприємство, що передбачає його тісний взаємозв'язок із головною організацією. Такий формат дозволяє централізовано координувати діяльність усіх лісогосподарських структур Житомирщини, забезпечуючи єдину політику у сфері лісовідновлення, охорони, раціонального використання ресурсів та протипожежного захисту лісів.

Директор підприємства – Білостенний Сергій Михайлович, який несе відповідальність за оперативне управління, фінансово-господарську діяльність і виконання державних завдань у сфері лісокористування. Підприємство має статус зареєстрованого, діючого суб'єкта господарювання, не перебуває в процесі ліквідації чи реорганізації, що свідчить про його фінансову стабільність та ефективне управління.

Незважаючи на нульовий статутний капітал, підприємство має стійку ресурсну базу – лісові масиви, техніку, виробничі приміщення та кадровий потенціал, що дозволяє забезпечувати безперервний цикл господарської діяльності: від вирощування лісу – до реалізації готової продукції.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), основним напрямом функціонування є лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві (02.10), що охоплює вирощування, догляд, охорону, відновлення та раціональне використання лісів. Водночас структура КВЕД підприємства є багатогалузевою, що свідчить про диверсифікацію господарської діяльності. Зокрема, підприємство займається лісозаготівлею (02.20), вирощуванням

багаторічних культур (01.29), наданням допоміжних послуг у лісовому господарстві (02.40), а також лісопильним і стругальним виробництвом (16.10), що дозволяє йому не лише управляти лісовими ресурсами, а й здійснювати глибоку переробку деревини, створюючи додану вартість на місцевому рівні.

Крім того, у переліку видів діяльності зазначено оптову та роздрібну торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та іншими товарами, а також транспортні послуги (49.41 – вантажний автомобільний транспорт). Така господарська гнучкість забезпечує підприємству фінансову самодостатність, розширює ринки збуту і сприяє розвитку супутніх галузей економіки – логістики, торгівлі та будівництва.

Юридична адреса підприємства – смт. Романів, вул. Костельна, буд. 9, що географічно розташована в центрі Житомирської області, що зручно з точки зору управління територіально розгалуженими лісництвами та взаємодії з місцевими громадами.

Отже, ДП «Романівський лісгосп АПК» – це комплексне лісгосподарське підприємство, діяльність якого поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти. Воно забезпечує збереження лісових ресурсів, створює робочі місця, сплачує податки до місцевих бюджетів і відіграє важливу роль у сталому розвитку Житомирського регіону.

Відповідно до даних, оприлюднених на офіційному сайті, лісовий фонд ДП «Романівський лісгосп АПК» становить 24398,5 гектара, з яких 92,2% – це території, вкриті лісовою рослинністю. Такий показник свідчить про високу ступінь лісистості підприємства та ефективне використання земельних ресурсів для збереження і відтворення лісових екосистем. Важливо, що приблизно 30 % площі (6723,1 га) займають штучно створені лісові насадження, що демонструє системний підхід підприємства до лісовідновлення та екологічного відтворення природних ресурсів, що є підтвердженням реалізації принципу сталого розвитку – «садити більше, ніж вирубувати», який послідовно впроваджується в господарській діяльності лісгоспу.

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-

функціональним принципом, який передбачає поєднання чіткої вертикалі управління із спеціалізацією окремих підрозділів за напрямками діяльності. Такий підхід забезпечує ефективну координацію дій, раціональний розподіл повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів, а також сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів.

У межах цієї структури лінійні керівники відповідають за загальне управління, контроль виконання завдань і досягнення виробничих цілей. Їм підпорядковуються функціональні служби – відділи, об'єднані за ознакою спеціалізації (наприклад, виробничий, економічний, лісгосподарський, технічний, фінансовий, кадровий тощо). Кожен функціональний підрозділ очолює функціональний менеджер, який у межах своїх компетенцій має право приймати управлінські рішення, видавати розпорядження та координувати діяльність підлеглих фахівців. Така система управління забезпечує високу оперативність і якість управлінських рішень, створює умови для ефективного інформаційного обміну, а також дозволяє оптимізувати використання ресурсів і трудового потенціалу. Завдяки цьому підприємство підтримує стабільність виробничих процесів, своєчасно реагує на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізує завдання у сфері лісового господарства.

Організаційну структуру управління ДП «Романівський лісгосп АПК» представлено на рисунку 2.1, де наочно відображено взаємозв'язки між управлінськими рівнями, основними службами та допоміжними підрозділами підприємства.

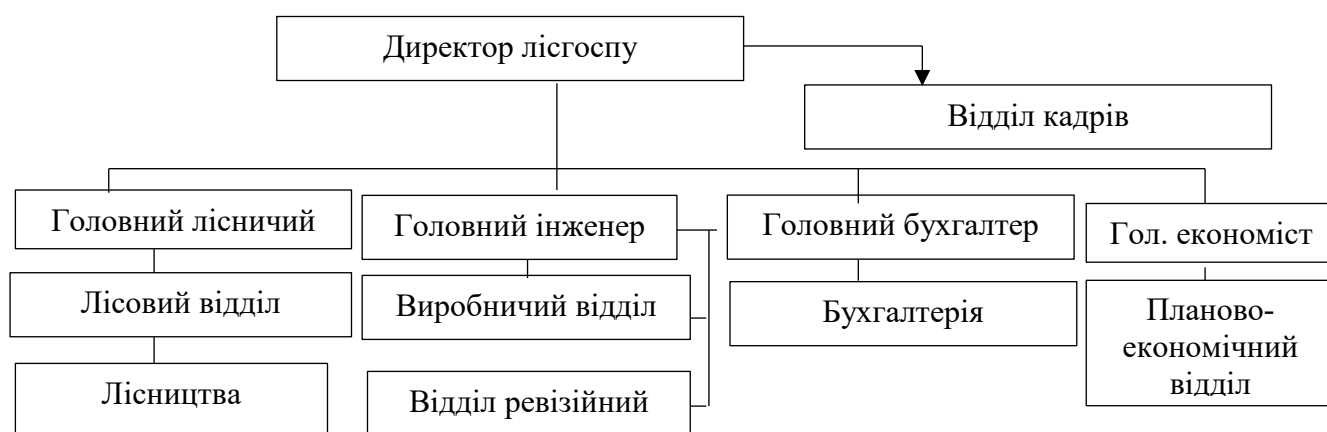


Рис. 2.1. Організаційна структура у ДП «Романівський лісгосп АПК»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Практичний досвід управління свідчить, що лінійно-функціональна структура управління, попри свої беззаперечні переваги, має і певні обмеження, які впливають на гнучкість та ефективність діяльності підприємства.

У ДП «Романівський лісгосп АПК» така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і функцій між підрозділами, що дозволяє кожній службі спеціалізуватися на конкретних напрямках роботи – виробничих, економічних, фінансових, кадрових чи адміністративних. Завдяки цьому підвищується рівень професіоналізму працівників, оптимізується розподіл обов'язків і підвищується загальна ефективність виконання управлінських рішень.

Однією з важливих переваг такої системи є чітка ієрархічність і злагоджена система комунікацій, коли інформаційні потоки та розпорядження проходять встановленими управлінськими каналами, що забезпечує швидке передавання інформації від керівництва до виконавців, знижує ризик помилок і дозволяє тримати під контролем ключові процеси виробничої діяльності. Крім того, завдяки функціональному поділу праці кожен відділ має вузьку спеціалізацію, що сприяє підвищенню якості рішень у межах своєї компетенції.

Водночас лінійно-функціональна структура має і недоліки, які проявляються у складних умовах зовнішнього середовища або за необхідності оперативного реагування на зміни. Основною проблемою є повільність ухвалення рішень через велику кількість управлінських рівнів, що іноді призводить до затримок у реалізації важливих завдань. Крім того, така структура схильна до бюрократизації управління – у ній часто дублюються функції між різними підрозділами, що створює ризики неузгодженості дій і ускладнює процес координації.

Ще одним слабким місцем є обмежена горизонтальна взаємодія між функціональними відділами: через чітке підпорядкування кожен підрозділ схильний діяти у межах власних компетенцій, не завжди враховуючи інтереси суміжних служб, що може ускладнювати комплексне вирішення проблем, які потребують міжгалузевої співпраці чи кросфункціональної комунікації.

Отже, організаційна структура ДП «Романівський лісгосп АПК» являє собою систему взаємопов'язаних елементів, що включає підрозділи основного та допоміжного виробництва, обслуговуючі господарства, відділи та служби управління. Їх взаємодія забезпечує цілісність підприємства як єдиного господарюючого суб'єкта, де кожна ланка виконує свою функцію в загальній системі управління лісовим господарством. Така структура поєднує чіткість підпорядкування з функціональною спеціалізацією, що є запорукою стабільної діяльності та системного розвитку підприємства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Фінансовий аналіз діяльності підприємства свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку та збільшення доходів від реалізації продукції, що характеризує його як економічно ефективне та конкурентоспроможне. Водночас, для забезпечення подальшого зростання доцільно провести поглиблений аналіз змін в окремих операційних і фінансових показниках, щоб виявити чинники, які впливають на їхню динаміку, визначити резерви підвищення ефективності та розробити стратегічні напрями вдосконалення фінансового управління.

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства показані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	93273,0	110019,30	88590,5	-4682,5	95,0
2	Валовий прибуток, тис. грн.	19693,3	32713,80	23873,0	4179,7	121,2
3	Чистий прибуток, тис. грн.	446,9	803,50	1527,7	1080,8	341,9
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	50682,6	49997,55	50970,1	287,5	100,6
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	40796,6	39991,85	39598,5	-1198,1	97,1

6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	9886,0	10005,70	11371,6	1485,6	115,0
---	---	--------	----------	---------	--------	-------

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	191	171	122	–69	63,9
8	Фондовіддача	2,29	2,20	1,74	–0,55	76,0
9	Фондомісткість	0,44	0,45	0,57	0,13	129,5
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	213,6	233,87	324,6	111,0	152,0
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	488,4	643,39	726,1	237,7	148,7
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,44	11,00	7,79	–1,65	82,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Наведені в таблиці основні економічні показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр. дають змогу комплексно оцінити динаміку результативності та ефективності використання ресурсів.

Передусім слід зазначити, що у 2024 році порівняно з 2022 роком чистий дохід підприємства зменшився на 4,7 млн. грн (до 95,0 %), що свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції або зниження цінової кон'юнктури. Водночас, незважаючи на спад доходу, валовий прибуток зріс на 4,18 млн. грн (на 21,2%), що вказує на підвищення ефективності виробничих витрат та більш раціональне управління собівартістю продукції.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 1,08 млн. грн і зріс у 3,4 раза. Така тенденція свідчить про покращення фінансового результату діяльності підприємства, зменшення частки непродуктивних витрат та підвищення загальної прибутковості операційної діяльності.

Середньорічна вартість активів у досліджуваному періоді залишалася відносно стабільною і у 2024 році зросла лише на 0,6%, що свідчить про відсутність суттєвого розширення майнового потенціалу підприємства. Водночас спостерігається зменшення середньорічної вартості необоротних активів на 1,2 млн. грн при одночасному зростанні оборотних активів на 1,49 млн. грн, що відображає переорієнтацію структури ресурсів у бік більш мобільних активів і

підвищення гнучкості господарської діяльності.

Суттєвим чинником впливу на результати діяльності стало скорочення середньооблікової чисельності працівників на 69 осіб (до 63,9% рівня 2022 року), що з одного боку, зумовило зменшення навантаження на фонд оплати праці, а з іншого – сприяло зростанню показників ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, продуктивність праці зросла на 237,7 тис. грн на одного працівника (на 48,7%), а фондоозброєність підвищилася на 52,0%, що свідчить про інтенсифікацію виробництва та підвищення технічної оснащеності праці.

Разом з тим негативною тенденцією є зниження фондовіддачі з 2,29 до 1,74 та відповідне зростання фондомісткості, що вказує на зменшення ефективності використання активів у формуванні доходу. Також спостерігається зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 1,65 обороту, що свідчить про уповільнення швидкості обігу коштів та можливе накопичення запасів або дебіторської заборгованості.

Отже, у 2022–2024 рр. підприємство змогло суттєво покращити фінансові результати та ефективність використання трудових ресурсів, незважаючи на скорочення обсягів діяльності. Водночас виявлені тенденції до зниження ділової активності та ефективності використання активів обумовлюють необхідність посилення контролю за оборотними коштами та підвищення віддачі наявного майнового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	38798,1	81,33	41185,6	78,78	38011,4	76,57	-786,7	98,0	-4,76
в т.ч. основні засоби	31134,8	65,26	35563,7	68,02	35581,9	71,67	4447,1	114,3	+6,41
2. Оборотні активи	8908,6	18,67	11102,8	21,22	11640,4	23,43	2731,8	130,7	+4,76

в т.ч. запаси	5066,8	10,62	6451,9	12,34	6692,6	13,48	1625,8	132,1	+2,86
дебіторська заборгованість	1933,9	4,05	1708,8	3,27	2020,5	4,07	86,6	104,5	+0,02
грошові кошти	16,7	0,03	315,0	0,60	51,7	0,10	35,0	309,6	+0,07

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	12065,2	25,29	9107,0	17,42	9887,3	19,92	-2177,9	81,9	-5,37
в т.ч. додатковий капітал	10,3	0,02	9,4	0,02	7,0	0,01	-3,3	68,0	-0,01
нерозподілений прибуток	12054,9	25,27	9097,6	17,40	9880,3	19,91	-2174,6	82,0	-5,36
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	–	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	35641,5	74,71	43181,4	82,58	39764,5	80,08	4123,0	111,6	+5,37
БАЛАНС:	47706,7	100,0	52288,4	100,0	49651,8	100,0	1945,1	104,1	0,00

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Подані в таблиці дані дають змогу здійснити комплексну характеристику майна підприємства та джерел його формування за балансом у 2022–2024 роках.

У структурі активів підприємства протягом досліджуваного періоду домінують необоротні активи, що є типовим для лісогосподарських підприємств із капіталомістким характером діяльності. Разом із тим у 2024 році їх вартість зменшилася на 786,7 тис. грн порівняно з 2022 роком, а питома вага скоротилася на 4,76 в.п. – з 81,33 % до 76,57%, що свідчить про певне зниження частки іммобілізованих ресурсів і поступове підвищення мобільності майна підприємства. Водночас у складі необоротних активів спостерігається істотне зростання вартості основних засобів на 4,45 млн. грн (на 14,3%), що супроводжувалося збільшенням їх питомої ваги на 6,41 в.п. Така динаміка вказує на оновлення або дооснащення матеріально-технічної бази підприємства, що створює передумови для підвищення виробничого потенціалу.

Оборотні активи за аналізований період зросли на 2,73 млн. грн, а їх частка у валюті балансу збільшилася з 18,67% у 2022 році до 23,43% у 2024 році, що свідчить про посилення ролі мобільних активів у забезпеченні господарської діяльності. Найбільший приріст у структурі оборотних активів припадає на запаси, вартість яких зросла на 1,63 млн. грн, а питома вага – на 2,86 в.п., що

може бути наслідком накопичення сировини або готової продукції з метою забезпечення безперервності виробничого процесу. Обсяг дебіторської заборгованості у 2024 році дещо перевищив рівень 2022 року, проте її частка у валюті балансу практично не змінилася, що свідчить про відносну стабільність політики розрахунків із контрагентами. Грошові кошти, незважаючи на суттєве зростання у відносному вимірі, залишаються незначними за питомою вагою, що обмежує поточну платоспроможність підприємства.

Аналіз пасивів балансу показує, що основним джерелом формування майна підприємства протягом усього періоду залишаються поточні зобов'язання і забезпечення. У 2024 році їх обсяг перевищив рівень 2022 року на 4,12 млн. грн, а частка зростає на 5,37 в.п. до 80,08%, що свідчить про високу залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування, що негативно впливає на фінансову стійкість. Натомість власний капітал за досліджуваний період скоротився на 2,18 млн. грн, а його питома вага зменшилася з 25,29% до 19,92%, що є ознакою ослаблення фінансової незалежності підприємства. Основною причиною такого зниження стало скорочення обсягу нерозподіленого прибутку, що вказує на використання власних фінансових ресурсів для покриття поточних потреб або збитків минулих періодів.

У 2022–2024 роках структура майна підприємства зазнала змін у бік підвищення частки оборотних активів і зростання матеріальної складової необоротних активів. Водночас структура джерел формування майна характеризується зростанням залежності від поточних зобов'язань та зменшенням ролі власного капіталу, що потребує посилення політики фінансової стабілізації та оптимізації структури пасивів підприємства.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	93273,0	110019,3	88590,5	-4682,5	95,0

робіт, послуг)					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73579,7	77305,5	64717,5	-8862,2	87,9
Валовий: прибуток (збиток)	19693,3	32713,8	23873,0	4179,7	121,2

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Інші операційні доходи	30,7	101,5	828,7	798,0	2700,7
Адміністративні витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	–
Витрати на збут	0,0	0,0	0,0	0,0	–
Інші операційні витрати	18563,5	31468,8	22245,4	3681,9	119,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	–	–	–	–	–
Фінансові витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	–
Інші витрати	621,0	450,9	526,7	-94,3	84,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	545,0	896,5	1931,9	1386,9	354,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	446,9	803,5	1527,7	1080,8	341,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Наведені в таблиці дані відображають механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства у 2022–2024 роках та дають змогу простежити послідовність утворення прибутку від основної діяльності до чистого фінансового результату.

Аналіз свідчить, що у 2024 році порівняно з 2022 роком чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 4,68 млн. грн (до 95,0%), що вказує на певне скорочення обсягів реалізації або зміну кон'юнктури ринку. Водночас підприємству вдалося суттєво знизити собівартість реалізованої продукції на 8,86 млн. грн (до 87,9% рівня 2022 року), що стало ключовим фактором покращення фінансових результатів.

Завдяки випереджальному скороченню собівартості валовий прибуток у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 4,18 млн грн, а темп його зростання становив 121,2%, що свідчить про підвищення ефективності виробничого процесу, оптимізацію витрат та раціональніший підхід до формування цінової політики підприємства.

Важливу роль у формуванні фінансового результату відіграли інші операційні доходи, обсяг яких у 2024 році зріс у 27 разів порівняно з 2022 роком. Таке зростання частково компенсувало зниження доходу від реалізації та

позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат. Разом з тим інші операційні витрати зросли на 3,68 млн. грн (на 19,8%), що дещо стримувало зростання прибутковості операційної діяльності.

Особливістю механізму формування фінансових результатів підприємства є те, що адміністративні витрати та витрати на збут у звітності малого підприємства окремо не виокремлюються, а включаються до складу інших операційних витрат, що ускладнює деталізацію витрат, однак не спотворює загальний фінансовий результат.

У результаті взаємодії зазначених факторів у 2024 році сформувався позитивний фінансовий результат від операційної діяльності, який істотно перевищує рівень базового року. За відсутності фінансових витрат та незначного обсягу інших витрат фінансовий результат до оподаткування зріс на 1,39 млн. грн і становив 354,6 % від рівня 2022 року.

Після сплати податку на прибуток підприємство отримало чистий фінансовий результат у розмірі 1,53 млн. грн, що на 1,08 млн. грн більше, ніж у 2022 році. Зростання чистого прибутку у 3,4 раза свідчить про суттєве підвищення загальної ефективності господарської діяльності та результативності управління витратами.

Отже, механізм формування фінансових результатів у 2022–2024 роках характеризується посиленням ролі витратного чинника, зростанням валового та чистого прибутку навіть за умов зменшення доходу від реалізації, що підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати фінансову стабільність у складних економічних умовах.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
	2022	2023	2024	
				+, -
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,25	0,26	0,29	+0,04
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0005	0,0073	0,0013	+0,0008
3. Чистий оборотний капітал	-26732,9	-32078,6	-28124,1	+1391,2

4. Коефіцієнт автономії	0,25	0,17	0,20	–0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,34	0,21	0,25	–0,09
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	–2,99	–2,89	–2,41	+0,58
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,95	2,10	1,78	–0,17

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,73	12,08	8,96	+1,23
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,48	0,73	1,72	+1,24
10. Рентабельність власного капіталу, %	3,70	8,82	15,45	+11,75
11. Рентабельність продукції, %	0,61	1,04	2,36	+1,75

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Наведені в таблиці показники дають змогу здійснити комплексну оцінку динаміки фінансового стану підприємства у 2022–2024 роках та визначити ключові тенденції його платоспроможності, фінансової стійкості й ефективності діяльності.

Аналіз показників ліквідності свідчить, що протягом досліджуваного періоду коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,25 у 2022 році до 0,29 у 2024 році, що вказує на певне покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Водночас його значення залишається суттєво нижчим за нормативний рівень, що свідчить про збереження ризиків неплатоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності хоча й зріс порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році залишається на вкрай низькому рівні, що означає недостатність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Показник чистого оборотного капіталу протягом усього періоду має від'ємне значення, що свідчить про дефіцит власних оборотних ресурсів. Разом з тим у 2024 році спостерігається його часткове покращення порівняно з 2022 роком, однак проблема фінансування оборотних активів за рахунок власних джерел залишається актуальною.

Оцінка фінансової стійкості показує, що коефіцієнт автономії знизився з 0,25 до 0,20, що свідчить про зменшення частки власного капіталу у валюті балансу та зростання залежності підприємства від позикових коштів. Аналогічну негативну тенденцію демонструє коефіцієнт фінансової стабільності, зниження якого вказує на погіршення співвідношення між власними і залученими

джерелами фінансування. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними засобами, незважаючи на від'ємне значення, має тенденцію до зростання, що свідчить про поступове скорочення дефіциту власного оборотного капіталу.

Показники ділової активності характеризуються неоднозначною динамікою. Коефіцієнт оборотності активів у 2024 році зменшився порівняно з 2022 роком, що свідчить про зниження ефективності використання активів у процесі формування доходу. Натомість коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс, що вказує на підвищення інтенсивності використання власних фінансових ресурсів у господарській діяльності.

Найбільш позитивні зміни спостерігаються у сфері прибутковості. Рентабельність господарської діяльності, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції у 2024 році істотно зросли порівняно з 2022 роком. Зокрема, рентабельність власного капіталу збільшилася більш ніж у чотири рази, що свідчить про значне підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів і результативності діяльності підприємства.

Отже, у 2022–2024 роках підприємство демонструє позитивну динаміку прибутковості та окремих показників ліквідності, проте його фінансовий стан залишається нестійким через низький рівень автономії, дефіцит власного оборотного капіталу та високу залежність від поточних зобов'язань, що обумовлює необхідність реалізації заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості та підвищення платоспроможності підприємства.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану ДП «Романівський лісгосп АПК» за 2022–2024 роки свідчить про покращення результативності діяльності підприємства, зокрема зростання валового та чистого прибутку, підвищення показників рентабельності та продуктивності використання ресурсів. Підприємству вдалося досягти позитивної динаміки фінансових результатів навіть за умов скорочення обсягів чистого доходу, що свідчить про ефективніше управління витратами та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Водночас фінансовий стан підприємства залишається нестійким, що проявляється у низькому рівні ліквідності, дефіциті власного оборотного капіталу

та високій залежності від поточних зобов'язань. Зменшення частки власного капіталу у структурі пасивів негативно впливає на фінансову автономію та платоспроможність підприємства.

У цілому фінансово-економічний стан ДП «Романівський лісгосп АПК» можна охарактеризувати як задовільний за результатами діяльності, але ризиковий за рівнем фінансової стійкості, що зумовлює необхідність реалізації заходів, спрямованих на зміцнення власної фінансової бази, оптимізацію структури зобов'язань та підвищення ліквідності підприємства.

2.3. Оцінка системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Досить багато підприємств лісгосподарської галузі України лише розпочинають процес орієнтації на впровадження систем управління якістю, не маючи достатнього практичного досвіду у цій сфері. Формування та запровадження ефективної системи управління якістю на таких підприємствах передусім потребує всебічного аналізу їхнього поточного стану. Саме цей етап є визначальним, оскільки дає змогу об'єктивно оцінити наявну ситуацію, виявити сильні й проблемні аспекти функціонування системи управління якістю, а також обґрунтувати стратегічні напрями її подальшого вдосконалення. З огляду на це доцільним є дослідження практики управління якістю на прикладі ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», яке належить до провідних підприємств лісгосподарської галузі Житомирської області та стабільно входить до трійки найефективніших лісових господарств регіону.

ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» створене з метою комплексного управління лісовим господарством, що охоплює заходи з охорони, захисту та раціонального використання лісових ресурсів на територіях мисливських угідь, закріплених за підприємством. Важливим напрямом діяльності лісгоспу є також задоволення потреб споживачів у деревині, виробах з неї та іншій продукції, пов'язаній із лісовим і мисливським господарством.

Лісовий фонд підприємства розташований у межах двох адміністративних районів області – Бердичівського та Звягельського – і охоплює п'ять лісництв: Ольшанське, Чуднівське, Бердичівське, Соболівське та Баранівське. У кожному з них функціонують постійні лісові розсадники, де щорічно вирощується понад 1,7 млн сіянців. Крім того, підприємство утримує спеціалізовану лісонасінневу базу, призначену для отримання високоякісного садивного матеріалу з цінними генетичними характеристиками. У ході весняної лісокультурної кампанії лісгоспом було здійснено створення нових лісових насаджень на площі 326 гектарів.

ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» здійснює активну діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, однак напрями цієї діяльності залишаються відносно вузькими. У таких умовах вихід на нові ринки збуту та формування стабільного іміджу надійного ділового партнера потребують забезпечення високого рівня якості та конкурентоспроможності продукції. Вирішальну роль у досягненні цих завдань відіграє впровадження та функціонування результативної системи управління якістю.

Ефективно налагоджена система управління якістю сприяла підвищенню якісних характеристик продукції підприємства, створенню стратегічних конкурентних переваг та більш раціональному використанню часу як управлінського ресурсу. Це, у свою чергу, забезпечило зростання ринкової частки, розширення кола споживачів і оптимізацію витрат на всіх етапах виробничо-господарської діяльності.

Аналіз сучасного стану управління якістю на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» доцільно розпочати з дослідження розподілу функцій управління якістю між структурними підрозділами підприємства. Такий розподіл дозволяє оцінити рівень координації управлінських процесів і відповідальності, що детально відображено у таблиці 2.6.

Матриця відповідальності підрозділів за реалізацію функцій управління якістю на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» відображає системний підхід підприємства до організації та координації процесів

управління якістю. Поданий розподіл повноважень і відповідальності свідчить про чітке визначення ролей між керівництвом, інженерно-технічним персоналом та економічними службами, що є важливою передумовою ефективного функціонування системи управління якістю.

Таблиця 2.6

Матриця відповідальності підрозділів за реалізацію функцій управління якістю на
ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Елементи управління якістю	Документообіг	Запаси	Планування	Ресурси	Екологія	Вимоги до продукції	ОП і ПБ	Контроль і вимірювання	Основна діяльність	Безперервне вдосконалення	Невідповідна продукція	Аварійні дії
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Директор підприємства	A	A	A	A	C	A	A	A	A	C	C	A
Головний лісничий	S	C	S	S	A		S		E	S		P
Головний інженер	P	S	P		S	C	S	P	E	A	A	
Інженер лісового господарства	E	E	S	E	P	P	E	E		S	S	E
Провідний інженер лісових культур ³	E	E	P		P	S	E			S	E	E
Провідний інженер-технолог	S	P	S	P	P	E	P	S	P	E	E	E
Головний економіст	C	C	C	S		S		S	S	S		
Провідний економіст	P	P	P			E		E		E	E	
Головний бухгалтер	C	C	C	S	S		S	C	S	S	S	
Бухгалтерія	E	E	E	E	E		E	E	E		E	
Провідний інженер охорони праці ³	S		S		E		C	E		E		E

Примітка: A (Approve) – остаточне затвердження рішення; P (Prepare) – підготовка рішення / документа; S (Support) – участь у розробленні, надання експертної підтримки; C

(Coordinate) – погодження або координація на етапі підготовки чи ухвалення; E (Execute) – виконання рішення / реалізація заходів.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Ключова роль у реалізації політики та цілей у сфері якості належить директору підприємства, який виконує функції остаточного затвердження рішень практично за всіма елементами управління якістю, що підтверджує централізований характер управління та високу управлінську відповідальність вищого керівництва за результати діяльності підприємства. Залучення керівника до питань документообігу, планування, управління ресурсами, контролю та безперервного вдосконалення забезпечує узгодженість рішень із загальною стратегією розвитку підприємства.

Вагомий внесок у формування та реалізацію системи управління якістю здійснюють головний лісничий і головний інженер, які беруть активну участь у плануванні, управлінні ресурсами, екологічних аспектах та основній виробничій діяльності. Їхня участь у підготовці та підтримці управлінських рішень свідчить про тісний зв'язок між виробничими процесами та вимогами до якості продукції і безпеки робіт.

Інженерно-технічні працівники, зокрема інженер лісового господарства, провідні інженери з лісових культур та технологій, виконують переважно функції практичної реалізації рішень у сфері управління якістю. Їх відповідальність зосереджена на виконанні заходів з управління запасами, контролю та вимірювання, забезпечення вимог до продукції, охорони довкілля, управління невідповідною продукцією та діями в аварійних ситуаціях. Такий розподіл ролей забезпечує оперативність і практичну спрямованість системи управління якістю.

Економічні служби підприємства, представлені головним та провідним економістами, виконують координаційні та підтримувальні функції, пов'язані з плануванням, управлінням ресурсами та аналізом ефективності діяльності. Їх участь у системі управління якістю сприяє узгодженню якісних показників із фінансово-економічними цілями підприємства та оптимізації витрат.

Фінансова служба, зокрема головний бухгалтер і бухгалтерія, забезпечує документальний супровід, контроль і виконання рішень у частині фінансових

операцій, ресурсного забезпечення та дотримання внутрішніх регламентів. Важливу роль у системі управління якістю також відіграє провідний інженер з охорони праці, який відповідає за питання безпеки праці, дії в аварійних ситуаціях та контроль дотримання відповідних вимог, що є невід'ємною складовою сучасних систем управління якістю.

Отже, представлена матриця відповідальності демонструє чітко структурований та збалансований розподіл функцій управління якістю, який відповідає специфіці лісгосподарського підприємства. Такий підхід створює організаційні передумови для підвищення результативності системи управління якістю, забезпечення стабільної якості продукції та впровадження принципів безперервного вдосконалення діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс».

Оскільки ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» здійснює свою діяльність у статусі державного підприємства, його функціонування ґрунтується на принципах самоокупності та самофінансування. Стратегічною метою підприємства є нарощування економічного потенціалу, підвищення рівня продуктивності й прибутковості, а також формування передумов для сталого та збалансованого розвитку, зокрема шляхом збереження і раціонального використання лісових ресурсів держави. Реалізація зазначених цілей забезпечує можливість надання підприємством якісних послуг, спрямованих на досягнення економічних і екологічних завдань.

Водночас ефективна діяльність у лісгосподарській сфері потребує дотримання міжнародно визнаних стандартів та отримання відповідних сертифікатів, які підтверджують відповідність діяльності підприємства сучасним вимогам якості, екологічної безпеки та відповідального ведення господарства. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження сучасних систем управління якістю, орієнтованих на міжнародні практики.

З огляду на це доцільним є проведення аналізу практики впровадження ключових елементів, що забезпечують застосування сучасних міжнародних систем управління якістю на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП

«Житомироблагроліс». Результати такого аналізу та їх характеристика наведені у таблиці 2.7.

Наведена в таблиці 2.7 інформація свідчить, що на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» частково впроваджено вимоги міжнародних стандартів управління якістю, екологічного менеджменту та охорони праці. Найбільш повно на підприємстві реалізовано положення стандартів ISO 14001 та OHSAS 18001, що проявляється у налагодженні системи документації, управлінні ресурсами, плануванні діяльності, екологічному управлінні, а також організації заходів з промислової безпеки та реагування на аварійні ситуації.

Таблиця 2.7

Аналіз практики дотримання міжнародних стандартів управління якістю на ДП
«Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Об'єкти стандартизації	Розділи та пункти стандартів			
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA 8000
Документування системи управління				
Розроблення та оформлення документації		✓	✓	✓
Управління та актуалізація документації		✓		
Управління запасами та матеріальними ресурсами		✓	✓	
Відповідальність керівництва				
Формування політики		✓	✓	✓
Встановлення цілей	✓	✓	✓	
Планування діяльності		✓	✓	✓
Розподіл відповідальності та повноважень	✓	✓	✓	✓
Призначення представника керівництва			✓	
Внутрішні комунікації та інформування			✓	
Аналіз з боку керівництва				
Управління ресурсами	✓	✓	✓	
Визначення вимог до продукції	✓			
Екологічне управління		✓		
Промислова безпека та охорона праці				
Управління основними виробничими процесами		✓	✓	
Управління невідповідною продукцією	✓			
Управління діями в надзвичайних та аварійних ситуаціях		✓		
Контроль та оцінювання				

Моніторинг і вимірювання показників діяльності	✓	✓		
Проведення внутрішніх аудитів				
Коригувальні та запобіжні дії				
Безперервне вдосконалення діяльності				✓

Примітка: ✓ – наявність відповідності або застосування вимог відповідного міжнародного стандарту.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Вимоги стандарту ISO 9001 впроваджені переважно у частині визначення вимог до продукції, управління невідповідною продукцією, моніторингу та вимірювання показників діяльності, а також розподілу відповідальності й повноважень. Водночас такі важливі елементи, як внутрішні аудити, коригувальні та запобіжні дії, а також системний аналіз з боку керівництва, потребують подальшого розвитку.

Стандарт SA 8000 реалізований обмежено та зосереджений переважно на аспектах безперервного вдосконалення й соціальної відповідальності, що свідчить про наявність базових елементів соціально орієнтованого управління, але потребує комплексного впровадження.

Загалом результати аналізу свідчать про наявність передумов для формування інтегрованої системи управління, однак для досягнення повної відповідності міжнародним стандартам доцільно посилити внутрішній контроль, аудит та механізми постійного поліпшення діяльності підприємства.

Господарська діяльність ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є багатoproфільною та охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Водночас провідне місце у структурі діяльності підприємства займають лісозаготівля та виробництво пиломатеріалів, які є найбільш прибутковими видами робіт. Деревинна продукція підприємства користується стабільним попитом як на внутрішньому ринку, так і за межами України, що забезпечує формування основної частини доходів лісгоспу.

На рисунку 2.2 наведено структуру доходів ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» за 2024 рік, яка відображає розподіл надходжень за основними видами діяльності та дозволяє оцінити роль кожного з них у загальному фінансовому результаті підприємства.

Отже, визначальну роль у формуванні доходів ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» відіграє реалізація продукції лісозаготівельної діяльності. Упродовж останніх років спостерігається стійке зростання попиту на деревину, що, у свою чергу, зумовило посилення конкурентної боротьби між підприємствами лісогосподарської галузі. За таких умов збереження конкурентних переваг і зміцнення ділової репутації підприємства потребують постійного пошуку та впровадження ефективних підходів до оптимізації господарської діяльності.



Рис. 2.2. Структурний аналіз доходів ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є забезпечення стабільно високого рівня якості продукції. Досягнення цієї мети передбачає, зокрема, впровадження сучасних систем управління якістю та отримання відповідних сертифікатів, які підтверджують відповідність продукції міжнародним стандартам і сприяють зміцненню довіри споживачів та партнерів.

Відповідно до вимог Лісового кодексу України, лісова сертифікація, що ґрунтується на міжнародно визнаних стандартах, є обов'язковим елементом організації та ведення лісового господарства. У цьому контексті ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» забезпечує

підтвердження якості та безпечності своєї продукції і сировини шляхом отримання комплексу відповідних сертифікатів. До них належать карантинний сертифікат, сертифікати про походження лісоматеріалів і виготовлених з них пиломатеріалів, а також державний гігієнічний норматив, що регламентує допустимі рівні питомої активності радіонуклідів ^{137}Cs та ^{90}Sr у деревині й продукції з деревини.

Згідно із Законом України «Про карантин рослин», усі вантажі рослинного або тваринного походження, які переміщуються територією України, повинні супроводжуватися карантинним сертифікатом. Такий документ підтверджує відсутність карантинних організмів і захворювань та гарантує безпечність продукції для населення і навколишнього природного середовища. Для ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» карантинний сертифікат має важливе значення не лише у сфері лісозаготівель, а й у зв'язку з діяльністю підприємства щодо заготівлі та реалізації лікарських рослин і іншої сільськогосподарської продукції.

Сертифікат про походження лісоматеріалів і виготовлених з них пиломатеріалів, який використовується під час експортних операцій, є офіційним підтвердженням легальності заготівлі та придбання лісопродукції у ліцензованих лісокористувачів. Водночас цей документ слугує гарантією якості як готової продукції підприємства, так і сировини, що застосовується у власному виробництві або постачається іншим суб'єктам господарювання для подальшої переробки.

Державний гігієнічний норматив «Гігієнічний норматив питомої активності радіонуклідів ^{137}Cs та ^{90}Sr у деревині та продукції з деревини» поширюється на всі стадії обігу деревини – від її заготівлі до перероблення та реалізації. Запровадження цього нормативу спрямоване на захист населення України від радіаційного опромінення та зобов'язує виробників дотримуватися встановлених вимог під час обробки деревини. Відповідні вимоги стосуються також постачання безпечної за радіаційними показниками продукції підприємствам, організаціям і населенню. Уся деревина та продукція з деревини ДП «Романівський лісгосп

АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» проходить обов'язковий радіаційний контроль, а кожна партія супроводжується протоколом радіаційних досліджень із рекомендаціями щодо її подальшого використання.

Процес отримання сертифікатів якості на продукцію підприємства передбачає здійснення комплексу організаційних і контрольних заходів, які виконуються уповноваженими працівниками, відповідальними за дотримання вимог якості та безпеки виробничих процесів.

Слід зазначити, що лісова сертифікація в Україні застосовується вже понад десять років. Водночас нерівномірна динаміка зростання площ сертифікованих лісів свідчить про наявність певних проблем і недоліків у процедурі сертифікації, а також про випадки відхилення від установлених стандартних вимог. Динаміку зміни площ сертифікованих лісів в Україні у 2019–2024 роках наочно відображено на рисунку 2.3.

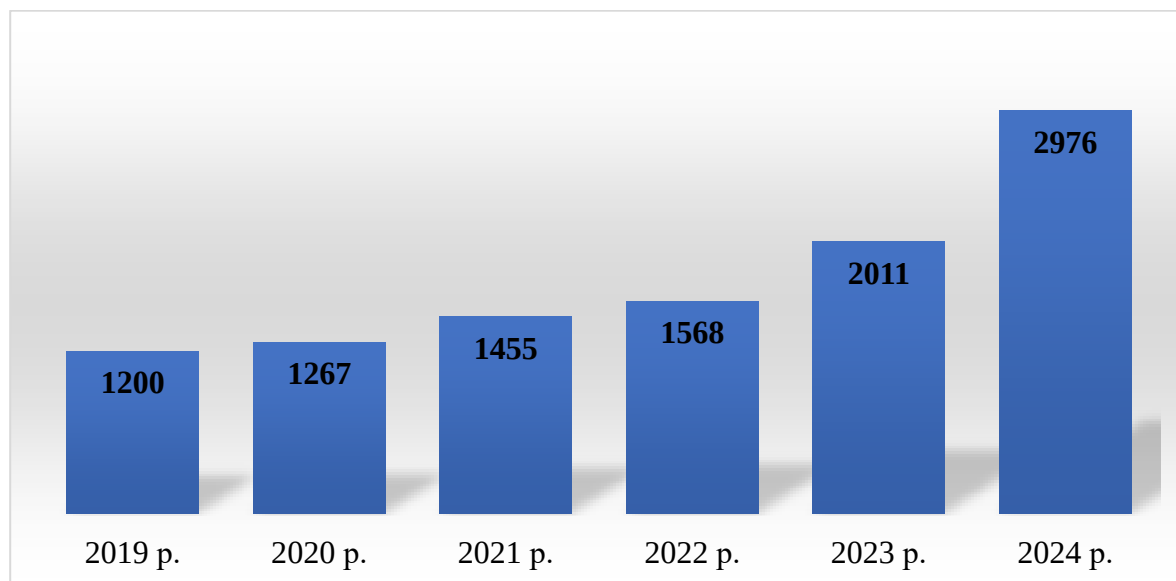


Рис. 2.3. Динаміка площі сертифікованих лісів в ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», га

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

На рисунку 2.3 відображено динаміку площі сертифікованих лісів у ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» у 2019–2024 роках, яка свідчить про стійку позитивну тенденцію до зростання показника протягом усього досліджуваного періоду.

У 2019–2022 роках збільшення площі сертифікованих лісів відбувалося поступово: з 1200 га у 2019 році до 1568 га у 2022 році. Така динаміка вказує на поетапне впровадження вимог лісової сертифікації та адаптацію підприємства до міжнародних стандартів ведення лісового господарства. Помірні темпи зростання на цьому етапі можуть бути зумовлені організаційними та фінансовими обмеженнями, а також складністю процедур сертифікації.

Найбільш відчутне зростання спостерігається у 2023–2024 роках, коли площа сертифікованих лісів збільшилася з 2011 га до 2976 га. Такий різкий приріст свідчить про активізацію сертифікаційних процесів, підвищення управлінської спроможності підприємства та посилення орієнтації на міжнародні стандарти сталого лісокористування, що також може бути наслідком зростання вимог з боку ринку та контрагентів щодо легальності походження деревини й екологічної відповідальності виробника.

Загалом динаміка площі сертифікованих лісів демонструє цілеспрямовану політику підприємства у сфері сталого розвитку та управління якістю, що сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню конкурентоспроможності продукції та формуванню позитивного іміджу ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» як відповідального лісокористувача.

Кількість сертифікатів, які використовує підприємство для підтвердження якості власної продукції, наразі є недостатньою з огляду на вимоги Лісового кодексу України та стандарти Міжнародної організації з лісової сертифікації FSC, що обмежує можливості підприємства щодо повноцінного позиціонування своєї продукції як такої, що відповідає міжнародним критеріям сталого лісокористування та якості.

Запровадження сертифікації діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» відповідно до міжнародних стандартів здатне суттєво підвищити його адаптивність до змін ринкової кон'юнктури та забезпечити більш повне задоволення потреб споживачів. Зважаючи на спеціалізацію підприємства на виробництві продукції з обробленої деревини, у

межах дослідження було проведено порівняльний аналіз конкурентоспроможності одного з найбільш затребуваних видів продукції – кругляків та зрубів.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції ґрунтується на врахуванні двох ключових складових, що визначають споживчий вибір. Першою з них є корисний ефект, який отримує споживач, зокрема якість продукції та рівень супровідного сервісу. Другою складовою виступають витрати, пов'язані з придбанням товару та його подальшим використанням.

За результатами розрахунків інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваної продукції ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» становить 0,85, що є нижчим за аналогічні показники основних конкурентів, рівень яких коливається в межах 0,94–0,96. Це свідчить про певне відставання підприємства за сукупністю ключових параметрів, що формують конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, дрова та зруби, вироблені ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», характеризуються нижчим рівнем конкурентоспроможності порівняно з аналогічною продукцією інших виробників. Водночас варто зазначити, що на конкурентоспроможність віконної продукції, яку також пропонує підприємство, вирішальний вплив мають передусім ціна та технологічні особливості виробництва. Саме технологічні характеристики значною мірою визначають якість такої продукції.

У процесі оцінювання якості продукції, представлених ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» на ринку, було проведено вибіркове опитування споживачів. Узагальнені результати цього опитування наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня задоволеності споживачів продукцією ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Критерій оцінювання	Фактичний рівень, балів	Максимально можливий рівень, балів
Відповідність продукції потребам споживачів	9	10
Цінова привабливість продукції	6	10

Рівень технологічності продукції	7	10
Естетичність і стиль виконання	8	10
Професійна підготовка персоналу	7	10
Клієнтоорієнтованість та доброзичливість персоналу	8	10
Якість супровідної документації	7	10
Сумарна оцінка	53	70

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

За результатами оцінювання рівня задоволеності споживачів свідчить, що продукція ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» загалом позитивно сприймається ринком, оскільки фактична сумарна оцінка становить 53 бали з можливих 70, що відповідає близько 76% від максимального рівня задоволеності. Найвищі оцінки отримали показники відповідності продукції вимогам споживачів, а також естетичність і стиль виконання, що підтверджує належну якість продукції та її привабливість для кінцевого споживача.

Водночас результати опитування виявили проблемні аспекти, які стримують зростання конкурентоспроможності продукції. Найнижчий рівень оцінки зафіксовано за критерієм вартості продукції, що свідчить про чутливість споживачів до ціни та необхідність перегляду цінової політики або підвищення споживчої цінності продукції. Середні значення показників технологічного рівня продукції, компетентності персоналу та якості супровідної документації вказують на наявність резервів для вдосконалення виробничих процесів, сервісного обслуговування та внутрішніх стандартів роботи з клієнтами.

Загалом отримані результати підтверджують доцільність подальшого впровадження міжнародних стандартів управління якістю, модернізації технологій та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме зростанню рівня задоволеності споживачів і посиленню конкурентних позицій ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З огляду на те, що виробництво продукції не належить до основних напрямів діяльності підприємства, керівництво ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» приділяє недостатню увагу поглибленому аналізу причин зниження конкурентоспроможності окремих видів товарів на ринку.

Водночас підприємство має реальні можливості для підвищення споживчих характеристик своєї продукції шляхом упровадження сучасних технологій обробки сировини, застосування інноваційних технологічних рішень та використання спеціалізованих хімічних матеріалів. Крім того, рівень професійної підготовки персоналу та якість супровідної документації є важливими чинниками, що безпосередньо залежать від ефективності функціонування системи управління якістю.

Відсутність системного підходу до організації та структуризації процесів управління якістю з боку керівництва може негативно позначатися на виробництві супутньої продукції, яка має значний потенціал для зростання доходів підприємства та посилення його конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Міжнародна практика управління якістю переконливо свідчить, що найвищих результатів досягають підприємства, які впроваджують інтегровані системи управління якістю. Такі системи ґрунтуються на комплексному застосуванні сучасних міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 та інших. Розроблення та впровадження інтегрованої системи управління якістю може стати стратегічно важливим кроком для оптимізації діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення його ринкових позицій.

Висновок до розділу 2

У другому розділі комплексний аналіз діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про організаційно-управлінські засади функціонування підприємства, його фінансово-економічний стан та рівень розвитку системи управління якістю продукції.

У межах організаційно-управлінського аналізу встановлено, що підприємство має стабільний правовий статус, багаторічний досвід ведення

лісогосподарської діяльності та чітко вибудовану лінійно-функціональну структуру управління. Така структура забезпечує спеціалізацію підрозділів, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також контроль за основними виробничими та управлінськими процесами. Водночас виявлено обмежену гнучкість управління та недостатній рівень горизонтальної взаємодії між підрозділами, що може стримувати оперативність прийняття рішень і ускладнювати впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема у сфері управління якістю.

Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Романівський лісгосп АПК» за 2022–2024 роки свідчить про загалом позитивні результати господарської діяльності. Підприємству вдалося суттєво підвищити валовий і чистий прибуток, показники рентабельності та продуктивності праці, що є наслідком оптимізації витрат і більш ефективного використання трудових ресурсів. Разом із тим фінансовий стан підприємства залишається нестійким: зберігається дефіцит власного оборотного капіталу, низький рівень ліквідності та висока залежність від поточних зобов'язань, що створює фінансові ризики та обумовлює необхідність посилення фінансової стійкості шляхом оптимізації структури пасивів і нарощування власних джерел фінансування.

Оцінка системи управління якістю продукції показала, що на підприємстві сформовано базові організаційні та функціональні передумови для впровадження сучасних міжнародних стандартів. Виявлено чіткий розподіл відповідальності за реалізацію функцій управління якістю, наявність елементів екологічного менеджменту, охорони праці та контролю виробничих процесів. Найбільш повно реалізовано вимоги стандартів ISO 14001 та OHSAS 18001, тоді як положення ISO 9001 і SA 8000 впроваджені фрагментарно. Недостатньо розвиненими залишаються такі складові, як внутрішній аудит, системний аналіз з боку керівництва, коригувальні та запобіжні дії, що обмежує результативність системи управління якістю в цілому.

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є економічно

активним і соціально значущим підприємством регіону, яке поєднує виробничу діяльність із виконанням екологічних та соціальних функцій. Водночас наявні організаційні, фінансові та якісні обмеження зумовлюють потребу у подальшому вдосконаленні системи управління, насамперед шляхом впровадження інтегрованої системи управління якістю, орієнтованої на вимоги міжнародних стандартів. Реалізація таких заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції, зміцнити фінансову стійкість підприємства та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

З огляду на результати проведеного організаційно-управлінського аналізу, діагностики фінансово-економічного стану та оцінки чинної системи управління якістю продукції ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», актуалізується необхідність її подальшого вдосконалення. Сучасні умови функціонування лісогосподарських підприємств характеризуються зростанням конкуренції, посиленням вимог з боку споживачів і державних органів, а також необхідністю дотримання міжнародних стандартів у сфері якості, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. У таких умовах ефективна система управління якістю виступає не лише інструментом забезпечення відповідності продукції нормативним вимогам, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Наявні на підприємстві елементи управління якістю створюють базові передумови для забезпечення належного рівня якості продукції, однак їх функціонування має фрагментарний характер і не охоплює всі стадії виробничо-господарського процесу в комплексі. Це зумовлює потребу у впровадженні системних заходів, спрямованих на удосконалення організації процесів управління якістю, підвищення відповідальності персоналу, покращення внутрішнього контролю та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності. З урахуванням зазначеного, доцільним є формування та реалізація комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», які забезпечать

підвищення ефективності управлінських рішень, відповідність міжнародним стандартам та зростання довіри споживачів до продукції підприємства. Для вдосконалення системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», можна вжити наступних заходів, що представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення системи управління якістю продукції на ДП
«Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Пропозиція	Характеристика
Упровадження інноваційних технологій	Використання сучасних технологічних рішень у процесах лісозаготівлі та переробки деревини сприятиме підвищенню ефективності виробництва та стабільності якісних характеристик продукції. Часткова автоматизація операцій дозволить мінімізувати вплив людського чинника та забезпечити більшу точність і повторюваність технологічних процесів.
Сертифікація відповідно до міжнародних стандартів	Отримання сертифікатів ISO 9001, FSC (Forest Stewardship Council), PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) підвищить рівень довіри до продукції підприємства з боку споживачів і партнерів, а також сприятиме дотриманню високих стандартів якості, екологічної безпеки та відповідального лісокористування.
Удосконалення системи зворотного зв'язку зі споживачами	Запровадження дієвих інструментів збору та аналізу відгуків клієнтів дасть змогу оперативно виявляти проблеми, пов'язані з якістю продукції, та своєчасно реагувати на них. Доцільним є використання регулярних опитувань, фокус-груп, а також моніторинг цифрових каналів комунікації.
Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу	Системне навчання працівників з питань якості, сучасних технологій, екологічної безпеки та сталого розвитку є важливою передумовою забезпечення стабільного рівня якості продукції та підвищення ефективності діяльності підприємства.
Проведення внутрішніх аудитів і безперервне вдосконалення	Регулярне здійснення внутрішніх аудитів системи управління якістю дозволить виявляти проблемні зони та резерви зростання. Застосування концепцій безперервного вдосконалення, зокрема Kaizen або Six Sigma, сприятиме систематичному підвищенню якості продукції.
Посилення відповідальності за результати якості	Чітке визначення функцій, повноважень і відповідальності на всіх рівнях управління сприятиме кращому усвідомленню цілей у сфері якості та персональній відповідальності працівників за їх досягнення.
Забезпечення екологічної сталості діяльності	Розширення практик сталого управління лісовими ресурсами та впровадження екологічно орієнтованих підходів до господарювання дозволить не лише підвищити якість продукції, а й забезпечити збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Запропоновані заходи удосконалення системи управління якістю продукції

на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» свідчить, що представлені напрями охоплюють як техніко-технологічні, так і організаційно-управлінські аспекти, а їх комплексна реалізація здатна забезпечити системні зміни у забезпеченні якості, підвищити конкурентоспроможність продукції та сформувати стійкі переваги підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Впровадження сучасних технологій у процеси лісозаготівлі та переробки деревини виступає ключовою передумовою забезпечення стабільності та відтворюваності якісних характеристик продукції, особливо в умовах галузей, де традиційно зберігається висока частка ручної праці та суттєвий вплив людського фактора. Для лісогосподарських підприємств це питання набуває особливої актуальності, оскільки якість деревинної продукції формується на всіх етапах виробничого ланцюга – від заготівлі сировини до її первинної та подальшої обробки. Технологічні оновлення дозволяють істотно зменшити ризики, пов'язані з помилками персоналу, нерівномірністю виконання операцій та суб'єктивністю оцінювання якості. Застосування автоматизованих і напівавтоматизованих систем вимірювання геометричних параметрів деревини, вологості, сортності та обсягу сировини забезпечує точніші результати порівняно з ручними методами, що сприяє підвищенню достовірності обліку та зменшенню втрат, що у свою чергу, позитивно впливає на планування виробництва, логістику та формування цінової політики.

Автоматизація процесів сортування, первинної обробки та маркування продукції створює умови для зниження рівня браку й розбіжностей між окремими партіями продукції. Стандартизація технологічних операцій дозволяє досягти однакових параметрів продукції незалежно від зміни змін чи виконавців, що є важливою вимогою як для внутрішнього ринку, так і для експортних поставок. Крім того, застосування сучасних технологій спрощує впровадження систем простежуваності продукції, що є обов'язковою умовою для отримання міжнародних сертифікатів якості та відповідального лісокористування.

Не менш важливим аспектом є підвищення прозорості контролю за

виробничими процесами. Цифрові системи обліку та контролю дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові показники якості, оперативно виявляти відхилення від встановлених норм і своєчасно вживати коригувальних заходів, що сприяє переходу від реактивного управління якістю до проактивної моделі, орієнтованої на попередження дефектів, а не на їх усунення.

Попри безпосереднього впливу на якість продукції, впровадження сучасних технологій має позитивний економічний ефект, оскільки сприяє скороченню втрат сировини, зниженню витрат на переробку та оптимізації використання трудових ресурсів. У довгостроковій перспективі це підвищує ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до зростаючих вимог ринку. Таким чином, технологічна модернізація виступає не лише інструментом підвищення якості продукції, а й важливою складовою стратегічного розвитку лісогосподарського підприємства.

Важливою складовою підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій лісогосподарського підприємства є впровадження і підтвердження системи управління якістю шляхом сертифікації за міжнародними стандартами. Для підприємств лісогосподарського профілю така сертифікація має комплексний характер і поєднує як управлінські, так і екологічні аспекти діяльності, що набуває особливої актуальності в умовах посилення міжнародної конкуренції та зростання вимог до сталості виробництва.

По-перше, сертифікація за стандартом ISO 9001 формує на підприємстві процесний підхід до управління якістю, який передбачає чітку ідентифікацію всіх основних і допоміжних процесів, визначення їхніх взаємозв'язків, відповідальних осіб та показників результативності. У практичному вимірі це означає, що такі процеси, як лісозаготівля, первинна обробка деревини, зберігання, транспортування та реалізація продукції, регламентуються внутрішніми процедурами і стандартами. Наприклад, завдяки ISO 9001 підприємство може запровадити єдині вимоги до контролю вологості та сортності деревини, що зменшує кількість рекламаций від споживачів і забезпечує стабільну якість поставок. Крім того, стандарт передбачає регулярний аналіз з боку керівництва та

впровадження коригувальних і запобіжних дій, що сприяє безперервному вдосконаленню діяльності.

По-друге, сертифікація за схемами FSC (Forest Stewardship Council) або PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) має особливе значення саме для лісогосподарських підприємств, оскільки вона підтверджує легальне походження деревини та дотримання принципів сталого лісокористування. Наявність таких сертифікатів засвідчує, що заготівля лісових ресурсів здійснюється з урахуванням екологічних обмежень, збереження біорізноманіття, відновлення лісів та дотримання соціальних прав працівників і місцевих громад. Практичним прикладом значущості FSC або PEFC є вимоги європейських імпортерів, які часто відмовляються від закупівлі несертифікованої деревини через ризики нелегального походження та екологічні обмеження. Таким чином, сертифікація стає обов'язковою умовою доступу до певних сегментів зовнішнього ринку.

Практична цінність міжнародної сертифікації проявляється також у розширенні кола контрагентів і можливості участі у великих тендерах, де наявність сертифікатів якості та сталого лісокористування є формальною вимогою. Наприклад, будівельні компанії, виробники меблів або енергетичні підприємства, що працюють на міжнародних ринках, зазвичай співпрацюють виключно з постачальниками сертифікованої сировини. Крім того, сертифікована продукція часто реалізується за вищими цінами, оскільки споживачі готові платити додаткову вартість за гарантовану якість і екологічну відповідальність виробника.

У довгостроковій перспективі міжнародна сертифікація сприяє підвищенню репутаційної стійкості підприємства, формуванню позитивного іміджу соціально та екологічно відповідального суб'єкта господарювання, що особливо важливо для державних і комунальних лісогосподарських підприємств, діяльність яких перебуває під пильною увагою суспільства та контролюючих органів. Таким чином, сертифікація за стандартами ISO 9001, FSC або PEFC виступає не лише

інструментом підвищення якості продукції, а й стратегічним чинником зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Удосконалення системи зворотного зв'язку зі споживачами є одним із ключових інструментів трансформації управління якістю з реактивної моделі, що передбачає усунення вже виявлених недоліків, у проактивну модель, орієнтовану на попередження можливих проблем і випереджальне задоволення очікувань клієнтів. Такий підхід дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на зауваження споживачів, а й формувати якість продукції з урахуванням реальних потреб ринку.

Регулярне вивчення очікувань, уподобань і претензій клієнтів створює інформаційну базу для своєчасного виявлення невідповідностей у характеристиках продукції, організації сервісного обслуговування або логістичних процесах. Наприклад, аналіз звернень покупців може свідчити про незадоволеність стабільністю геометричних параметрів пиломатеріалів чи термінами постачання продукції. Отримана інформація дає змогу керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування технологічних режимів обробки деревини, перегляду стандартів пакування або оптимізації транспортних маршрутів.

Використання різноманітних інструментів збору зворотного зв'язку – анкетування споживачів, фокус-груп, аналізу реклаमाцій, моніторингу відгуків у цифрових каналах комунікації (вебсайті, соціальних мережах, електронній пошті) – значно підвищує ефективність клієнтоорієнтованого управління. Так, проведення регулярних онлайн-опитувань серед постійних клієнтів дозволяє оцінити рівень задоволеності якістю продукції, цінами та сервісом, а також визначити напрями, які потребують першочергового вдосконалення. Фокус-групи з ключовими замовниками можуть слугувати майданчиком для обговорення нових видів продукції або змін у характеристиках уже наявного асортименту.

Практичним прикладом ефективності такої системи може бути ситуація, коли підприємство отримує повторювані зауваження щодо підвищеної вологості деревини при постачанні в осінньо-зимовий період. Своєчасний аналіз зворотного

зв'язку дозволяє внести зміни до процесів сушіння та зберігання, що запобігає появі рекламцій у майбутньому та знижує витрати на повернення або заміну продукції. Водночас клієнти сприймають такі дії як прояв відповідальності та орієнтації на їхні потреби, що підвищує рівень довіри до підприємства.

Для підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на конкурентному ринку деревинної продукції, розвинена система зворотного зв'язку виступає важливим чинником формування лояльності споживачів і підтримання стабільного попиту. Постійна взаємодія з клієнтами дозволяє не лише утримувати наявну клієнтську базу, а й створювати передумови для довгострокового партнерства, що в умовах високої конкуренції є суттєвою перевагою та важливою складовою ефективної системи управління якістю.

Навчання та розвиток персоналу є однією з ключових передумов ефективного функціонування системи управління якістю, оскільки навіть найсучасніше обладнання й технологічні рішення не здатні забезпечити стабільний результат без належного рівня професійної компетентності працівників. У лісогосподарській галузі, де значна частина процесів пов'язана з технологічною точністю, дотриманням екологічних вимог і безпекою праці, роль людського фактору залишається визначальною.

Підготовка персоналу має бути комплексною і охоплювати як технічні, так і управлінські аспекти діяльності. У технічному вимірі навчання повинно включати поглиблене ознайомлення працівників із технологічними режимами лісозаготівлі та переробки деревини, правилами експлуатації обладнання, методами контролю якості продукції, вимогами до маркування, зберігання та супровідної документації. Наприклад, правильне дотримання режимів сушіння деревини або точне виконання процедур сортування безпосередньо впливає на фізико-механічні характеристики продукції та зменшує ризик виникнення браку. Навчений працівник здатний своєчасно виявити відхилення у параметрах продукції та запобігти їх поширенню на всю партію.

Управлінський компонент підготовки персоналу не менш важливий, особливо для керівників середньої ланки та відповідальних за якість. Він

передбачає засвоєння принципів процесного підходу, управління ризиками, основ внутрішнього аудиту, а також формування культури безпеки праці та екологічної відповідальності. Так, навчання принципам управління ризиками дозволяє працівникам прогнозувати можливі порушення технологічних процесів і вживати превентивних заходів, а не реагувати на вже виниклі проблеми. Ознайомлення з вимогами міжнародних стандартів (ISO 9001, FSC, PEFC) сприяє кращому розумінню ролі кожного працівника у забезпеченні загальної якості продукції.

Практичним прикладом ефективності системного навчання може бути зменшення кількості виробничих інцидентів після проведення тренінгів з охорони праці та промислової безпеки. Навчені працівники чіткіше дотримуються інструкцій, використовують засоби індивідуального захисту та усвідомлюють наслідки порушення правил безпеки, що не лише знижує ризик травматизму, а й мінімізує простої виробництва та фінансові втрати підприємства.

Додатковий ефект від розвитку персоналу проявляється у підвищенні виконавчої дисципліни, скороченні кількості помилок і формуванні відповідальної корпоративної культури. Працівники, які розуміють значення своєї роботи для кінцевого результату, демонструють вищий рівень залученості та відповідальності за дотримання встановлених процедур. У довгостроковій перспективі це сприяє стабільності якості продукції, підвищенню довіри з боку споживачів і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Таким чином, інвестиції в навчання та розвиток персоналу слід розглядати не як додаткові витрати, а як стратегічний ресурс підвищення ефективності системи управління якістю.

Проведення внутрішніх аудитів та впровадження принципів постійного вдосконалення є фундаментальною складовою функціонування сучасної системи управління якістю, оскільки саме ці інструменти забезпечують її результативність, адаптивність і здатність до розвитку. Внутрішній аудит виступає не формальною перевіркою дотримання вимог, а дієвим механізмом системного аналізу стану процесів, їх відповідності встановленим регламентам і реальним умовам господарювання.

Внутрішній аудит дозволяє підприємству регулярно оцінювати, наскільки фактичне виконання операцій відповідає затвердженим процедурам, стандартам та внутрішнім інструкціям. У ході аудиту виявляються так звані «вузькі місця» – ділянки процесів, де найчастіше виникають відхилення, затримки або втрати ресурсів. Наприклад, аудит процесу лісозаготівлі може показати порушення послідовності технологічних операцій або недостатній контроль параметрів сировини на етапі первинного сортування, що в подальшому призводить до збільшення частки браку під час переробки. Раннє виявлення таких проблем дає змогу своєчасно скоригувати процес і запобігти накопиченню негативних наслідків.

Особливу цінність внутрішній аудит має також у контексті управління ризиками. Систематичний аналіз невідповідностей і потенційних загроз дозволяє підприємству не лише фіксувати вже допущені помилки, а й прогнозувати можливі порушення в майбутньому. Наприклад, виявлення недостатнього рівня підготовки персоналу або застарілих інструкцій під час аудиту може слугувати сигналом для проведення додаткового навчання або оновлення нормативної документації.

У свою чергу, впровадження методик постійного вдосконалення, таких як Kaizen або Six Sigma, забезпечує практичний інструментарій для глибшого аналізу проблем і підвищення ефективності процесів. Принцип Kaizen ґрунтується на безперервних, поетапних покращеннях, залученні персоналу всіх рівнів до процесу вдосконалення та формуванні культури відповідальності за якість. Наприклад, працівники можуть пропонувати прості, але ефективні зміни в організації робочих місць або послідовності операцій, що скорочує час виконання завдань і зменшує ймовірність помилок.

Методологія Six Sigma, своєю чергою, орієнтована на статистичний аналіз процесів і пошук першопричин відхилень. Її застосування дозволяє скоротити варіативність технологічних параметрів, підвищити стабільність якості продукції та мінімізувати втрати, пов'язані з браком і повторними переробками. Наприклад, аналіз коливань показників вологості деревини на різних етапах обробки може

допомогти встановити критичні фактори впливу та оптимізувати режим сушіння, що безпосередньо зменшує витрати й підвищує якість кінцевої продукції.

Поєднання регулярних внутрішніх аудитів із принципами постійного вдосконалення формує замкнений цикл управління якістю, в межах якого виявлені проблеми не лише фіксуються, а й стають основою для системних змін, що забезпечує одночасно якісний ефект – підвищення стабільності та відповідності продукції вимогам споживачів, і економічний ефект – скорочення витрат, зниження рівня браку, оптимізацію використання ресурсів та зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

Посилення відповідальності за результати якості на всіх рівнях управління є ключовою організаційною передумовою ефективності будь-яких заходів з удосконалення системи управління якістю. За відсутності чітко визначених повноважень і закріпленої відповідальності навіть найкращі технологічні чи методичні рішення втрачають свою результативність, оскільки проблеми якості часто залишаються «нічийними» і не мають конкретного виконавця або відповідального за їх усунення.

Чітке визначення зон відповідальності передбачає формалізацію ролей і функцій кожного рівня управління – від керівництва підприємства до виконавців на виробничих ділянках. Керівники підрозділів повинні нести персональну відповідальність за дотримання технологічних регламентів, показники браку та результати внутрішніх аудитів, тоді як працівники виробництва – за якість виконання конкретних операцій. Наприклад, закріплення відповідальності за контроль вологості деревини за конкретним майстром зміни дозволяє швидко виявляти та усувати відхилення ще до передачі продукції на наступний етап обробки, що запобігає накопиченню браку.

Важливим елементом такої системи є запровадження чітких і зрозумілих показників якості, які мають бути вимірюваними, реалістичними та досяжними. До них можуть належати рівень браку, кількість рекламацій від споживачів, дотримання строків виконання замовлень, результати внутрішніх аудитів або відповідність продукції встановленим технічним параметрам. Наявність таких

показників забезпечує узгодженість дій між підрозділами та дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного з них у загальний результат діяльності підприємства.

Практичним прикладом ефективності цього підходу може бути ситуація, коли відповідальність за підготовку супровідної документації та маркування продукції чітко закріплена за конкретним структурним підрозділом або посадовою особою. У такому разі зменшується ймовірність помилок у документах, що особливо важливо під час експортних поставок, де навіть незначні неточності можуть призвести до затримок або фінансових санкцій. Чітке розуміння відповідальності стимулює працівників дотримуватися встановлених процедур і підвищує загальний рівень виконавчої дисципліни.

Доцільним доповненням системи відповідальності є прив'язка мотивації персоналу до показників якості. Частина преміальних виплат або заохочень може залежати від досягнення визначених KPI, наприклад зниження рівня браку, відсутності рекламацій або успішного проходження внутрішніх і зовнішніх аудитів. При цьому важливо, щоб такі показники були реалістичними та враховували специфіку діяльності підрозділів, інакше мотивація може перетворитися на формальний інструмент. Наприклад, запровадження бонусів для виробничих бригад за стабільну якість продукції протягом звітного періоду може стимулювати колективну відповідальність і взаємний контроль між працівниками.

У підсумку, посилення відповідальності за результати якості створює організаційне підґрунтя для узгодженої роботи всіх структурних підрозділів і персоналу. Воно сприяє підвищенню дисципліни виконання процедур, зниженню ризиків помилок і формуванню культури відповідального ставлення до якості як до спільного результату діяльності підприємства.

Окремої уваги в системі управління якістю продукції заслуговує напрям забезпечення екологічної сталості діяльності, оскільки для лісогосподарських підприємств екологічний компонент є не лише проявом соціальної відповідальності, а й одним із ключових чинників довгострокової економічної стійкості. Специфіка лісогосподарської діяльності полягає в безпосередньому використанні природних ресурсів, тому будь-які порушення екологічних вимог

мають не лише природоохоронні, а й фінансові та репутаційні наслідки для підприємства.

Розширення практик сталого управління лісом передбачає дотримання науково обґрунтованих норм лісокористування, забезпечення відтворення лісових насаджень, збереження біорізноманіття та захист ґрунтів і водних ресурсів. Наприклад, планування обсягів рубок з урахуванням природного відновлення лісів або впровадження вибіркового рубок дозволяє зменшити негативний вплив на екосистеми та забезпечити безперервність виробничої діяльності в майбутньому. Такі підходи безпосередньо відповідають вимогам міжнародних стандартів FSC та PEFC і підвищують шанси підприємства на успішне проходження сертифікації.

Важливим елементом екологічної сталості є системний контроль впливу діяльності підприємства на довкілля, зокрема моніторинг стану лісових насаджень, рівня забруднення, утворення відходів і використання хімічних засобів. Запровадження екологічних регламентів і процедур дозволяє мінімізувати негативні наслідки виробничих процесів, своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати коригувальних заходів. Наприклад, контроль за утилізацією відходів деревини або впровадження технологій їх повторного використання не лише зменшує навантаження на довкілля, а й створює додаткові економічні вигоди.

Відповідальне використання ресурсів і дотримання екологічних вимог також позитивно впливають на рівень довіри з боку партнерів, споживачів та контролюючих органів. У сучасних умовах дедалі більше контрагентів віддають перевагу співпраці з підприємствами, які можуть підтвердити екологічну безпечність своєї продукції та відповідність принципам сталого розвитку. Це відкриває доступ до ринків із підвищеними вимогами до екологічності, насамперед у країнах Європейського Союзу, де екологічна сертифікація є обов'язковою умовою участі в багатьох комерційних проєктах.

У довгостроковій перспективі екологічно орієнтована модель господарювання сприяє мінімізації регуляторних і репутаційних ризиків. Дотримання природоохоронного законодавства та міжнародних стандартів

знижує ймовірність штрафних санкцій, судових спорів і негативного суспільного резонансу. Водночас формування іміджу екологічно відповідального підприємства зміцнює конкурентні позиції та забезпечує стабільність господарювання, що є особливо важливим для лісогосподарських підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток і збереження природного потенціалу.

Таким чином, запропоновані заходи взаємодоповнюють один одного і формують логічну систему удосконалення управління якістю: від технологічних змін і підвищення компетентності персоналу – до інституціоналізації процесів через сертифікацію, аудит, зворотний зв'язок та безперервне вдосконалення. Їх реалізація дозволить підприємству підвищити якість продукції, посилити ринкові позиції, забезпечити відповідність міжнародним стандартам і створити організаційні умови для сталого розвитку.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління якістю продукції на підприємстві ДП «Романівський лісгосп АПК»

Резерви підвищення ефективності системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» формуються в межах сукупності організаційних, технологічних, кадрових, інформаційних та стратегічних чинників, реалізація яких здатна забезпечити суттєве покращення результативності функціонування системи управління якістю без дублювання вже впроваджених заходів. Виявлення та використання таких резервів є важливою умовою переходу від фрагментарного управління якістю до цілісної, системно вибудованої моделі, орієнтованої на довгостроковий розвиток підприємства.

Першочерговим резервом підвищення ефективності системи управління якістю є поглиблення процесного підходу в управлінні діяльністю підприємства. Наразі управлінські рішення значною мірою зосереджені на функціональному розподілі повноважень між окремими підрозділами, що ускладнює комплексне бачення формування якості на всіх етапах виробничо-господарського циклу. Перехід до управління за процесами дозволяє розглядати діяльність підприємства

як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких безпосередньо впливає на кінцевий результат – якість продукції та задоволеність споживачів.

Систематизація діяльності за ключовими процесами – лісозаготівля, транспортування, первинна та вторинна переробка деревини, контроль якості, зберігання та реалізація продукції – дає змогу чітко визначити взаємозв'язки між окремими стадіями виробничого ланцюга. Формалізація кожного процесу із визначенням входів, виходів, відповідальних осіб, ресурсів та показників результативності створює прозору систему управління, у межах якої легше виявляти причини відхилень і оперативно впливати на них. Наприклад, чітке встановлення параметрів якості сировини на вході процесу переробки дозволяє уникнути накопичення дефектів на наступних етапах і зменшує витрати, пов'язані з браком.

Важливим елементом процесного підходу є також можливість постійного моніторингу результативності процесів на основі кількісних показників. Використання таких індикаторів, як рівень браку, стабільність технологічних параметрів, тривалість виконання операцій або кількість рекламаций, дає змогу об'єктивно оцінювати ефективність управлінських рішень і своєчасно впроваджувати коригувальні дії. У підсумку це сприяє стабілізації якості продукції та мінімізації випадкових відхилень.

Вагомим резервом підвищення ефективності системи управління якістю є також впровадження ризик-орієнтованого підходу, який відповідає сучасним вимогам міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001. Суть цього підходу полягає у системній ідентифікації, оцінюванні та управлінні ризиками, що можуть негативно впливати на якість продукції та стабільність діяльності підприємства. До таких ризиків належать порушення технологічних режимів, вплив несприятливих екологічних факторів, помилки персоналу, зношеність обладнання або нестабільність постачання ресурсів.

Ідентифікація ризиків дозволяє підприємству завчасно розробляти превентивні заходи, спрямовані на зменшення ймовірності їх виникнення або мінімізацію можливих наслідків. Наприклад, аналіз ризиків, пов'язаних із

сезонними коливаннями вологості деревини, може стати підставою для коригування технологічних режимів сушіння або зміни умов зберігання сировини. Аналогічно, виявлення ризиків, пов'язаних із людським чинником, обґрунтовує необхідність додаткового навчання персоналу або посилення внутрішнього контролю.

Запровадження ризик-орієнтованого підходу сприяє переходу від реактивної моделі управління до проактивної, коли основна увага зосереджується не на усуненні вже виниклих проблем, а на їх попередженні. Такий підхід підвищує стійкість системи управління якістю, зменшує рівень непередбачуваних втрат і створює умови для більш стабільного та передбачуваного розвитку підприємства. У сукупності з процесним підходом це формує сучасну модель управління якістю, орієнтовану на довгострокову ефективність і відповідність міжнародним стандартам.

Наступним важливим резервом підвищення ефективності системи управління якістю є посилення інтегрованості управління якістю з фінансово-економічним управлінням підприємства. У практиці діяльності багатьох підприємств якість продукції розглядається переважно з технічної або нормативної точки зору, тоді як її безпосередній вплив на фінансові результати часто не має чіткого кількісного відображення. Водночас саме рівень якості визначає структуру витрат, прибутковість реалізації продукції та загальну рентабельність господарської діяльності.

Запровадження системи обліку витрат на якість дає змогу пов'язати показники якості з економічними результатами та приймати управлінські рішення на основі обґрунтованої фінансової інформації. До таких витрат належать витрати на попередження невідповідностей (навчання персоналу, модернізація обладнання, розроблення процедур), витрати на оцінювання якості (контроль, аудит, випробування) та витрати на усунення невідповідностей (брак, переробки, рекламації, повернення продукції). Аналіз співвідношення цих складових дозволяє керівництву визначати економічно доцільні напрями інвестування,

наприклад, обґрунтувати доцільність збільшення витрат на попередження з метою зменшення значно більших втрат від браку і рекламацій.

Практичним прикладом ефективності такого підходу може бути ситуація, коли підвищення витрат на контроль вологості деревини або навчання операторів обладнання призводить до суттєвого скорочення кількості дефектної продукції та зменшення витрат на повторну обробку. У результаті загальні витрати підприємства знижуються, а рентабельність діяльності зростає. Таким чином, інтеграція системи управління якістю з фінансово-економічним управлінням дозволяє розглядати якість не як витратну статтю, а як інструмент підвищення ефективності використання ресурсів.

Значним внутрішнім резервом підвищення результативності системи управління якістю є також розвиток корпоративної культури якості. Йдеться про формування в персоналу усвідомленого ставлення до якості продукції як до спільної цінності підприємства, за яку відповідає не лише служба контролю якості, а кожен працівник незалежно від посади. Такий підхід сприяє підвищенню дисципліни виконання процедур, відповідальності за результати роботи та загального рівня залученості персоналу.

Розвиток корпоративної культури якості передбачає впровадження ефективних внутрішніх комунікацій, спрямованих на поширення принципів якості, обмін кращими практиками та інформування про досягнення і проблеми у цій сфері. Наприклад, регулярні виробничі наради, інформаційні бюлетені або внутрішні електронні платформи можуть використовуватися для обговорення результатів внутрішніх аудитів, аналізу рекламацій і пошуку спільних рішень щодо покращення процесів. Заохочення працівників до подання пропозицій з удосконалення виробничих і управлінських процесів сприяє розвитку ініціативності та відповідальності.

Додатковим елементом формування культури якості може стати система морального та матеріального стимулювання за досягнення у сфері якості, наприклад відзначення підрозділів із найнижчим рівнем браку або впровадження кращих пропозицій щодо вдосконалення процесів. У довгостроковій перспективі

така культура забезпечує не лише стабільність якості продукції, а й підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, сприяючи зміцненню його конкурентних позицій і стійкості розвитку.

Окрему групу резервів підвищення ефективності системи управління якістю становить удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів, що набуває особливої актуальності в умовах цифровізації економіки. Традиційні, переважно паперові або фрагментарні способи обліку показників якості ускладнюють своєчасний аналіз інформації, знижують оперативність реагування на відхилення та обмежують можливості комплексної оцінки результативності управлінських рішень. Запровадження автоматизованих інформаційних систем дозволяє усунути ці недоліки та створити єдиний інформаційний простір управління якістю.

Автоматизація обліку показників якості, використання цифрових інструментів для моніторингу технологічних процесів і формування звітності забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень та підвищують прозорість управління. Наприклад, застосування електронних журналів контролю якості або датчиків для вимірювання параметрів деревини (вологості, геометричних характеристик) дозволяє отримувати дані в режимі реального часу та своєчасно виявляти відхилення від установлених норм, що створює умови для негайного впровадження коригувальних дій ще до того, як проблема набуде системного характеру.

Інтеграція інформації про якість у загальну систему управління підприємством (фінансову, виробничу, логістичну) має важливе стратегічне значення. Такий підхід дозволяє керівництву комплексно оцінювати взаємозв'язок між якісними показниками продукції та фінансово-економічними результатами діяльності. Наприклад, аналіз даних про рівень браку в поєднанні з інформацією про витрати на переробку або рекламації дає змогу обґрунтувати доцільність інвестицій у модернізацію обладнання або додаткове навчання персоналу. Крім того, систематизована інформація підвищує об'єктивність оцінки ефективності коригувальних заходів і сприяє безперервному вдосконаленню

системи управління якістю.

Перспективним резервом розвитку системи управління якістю є також розширення взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, насамперед зі споживачами, сертифікаційними органами та науковими установами. Активна комунікація зі споживачами дозволяє глибше розуміти ринкові очікування щодо якості продукції, екологічності та сервісного супроводу. Отримані відгуки можуть слугувати основою для коригування технічних характеристик продукції або вдосконалення логістичних процесів.

Співпраця із сертифікаційними органами забезпечує не лише відповідність чинним міжнародним стандартам, а й своєчасне інформування про зміни у вимогах до систем управління якістю та сталого розвитку, що дозволяє підприємству завчасно адаптувати свої процеси та уникати ризиків невідповідності. У свою чергу, залучення наукових установ і профільних експертів створює можливості для впровадження інноваційних технологічних та управлінських рішень, зокрема у сфері ресурсозбереження, екологічного моніторингу та цифровізації виробничих процесів.

У сукупності удосконалення інформаційного забезпечення та розширення взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами формують основу для адаптивної та випереджальної системи управління якістю, здатної не лише відповідати чинним стандартам, а й передбачати майбутні вимоги ринку. Такий підхід підвищує гнучкість підприємства, зміцнює його конкурентні позиції та забезпечує стійкість розвитку в довгостроковій перспективі.

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є поступовий перехід до інтегрованої системи управління, яка об'єднує вимоги міжнародних стандартів у сфері управління якістю, екологічної безпеки, охорони праці та соціальної відповідальності. В умовах зростання регуляторних вимог і підвищеної уваги суспільства до сталості бізнесу функціонування розрізнених систем управління стає менш ефективним, оскільки призводить до дублювання процедур, надмірного документообігу та фрагментарності управлінських рішень.

Інтеграція стандартів, таких як ISO 9001 (управління якістю), ISO 14001

(екологічне управління), ISO 45001 (охорона праці та безпека персоналу) та SA 8000 (соціальна відповідальність), дозволяє сформувати єдину логіку управління процесами підприємства. У межах інтегрованої системи загальні елементи — політика, цілі, процесний підхід, управління ризиками, внутрішні аудити, коригувальні та запобіжні дії — уніфікуються та застосовуються комплексно до всіх напрямів діяльності, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує прозорість системи управління загалом.

Практична цінність інтегрованої системи управління полягає насамперед у скороченні дублювання функцій і процедур. Наприклад, замість проведення окремих аудитів з якості, екології та охорони праці підприємство може впровадити єдиний інтегрований аудит, що зменшує витрати часу та ресурсів і водночас забезпечує комплексну оцінку діяльності. Аналогічно, уніфікація документації дозволяє скоротити обсяг внутрішніх регламентів і спростити їх застосування персоналом, підвищуючи рівень дотримання встановлених вимог.

Інтегрована система управління також сприяє оптимізації документообігу та підвищенню його ефективності. Єдині підходи до розроблення політик, процедур і звітності спрощують доступ до інформації, зменшують ризик помилок і забезпечують кращу керованість процесів. Для керівництва підприємства це створює можливість отримувати узагальнену управлінську інформацію про стан якості продукції, екологічні аспекти діяльності, рівень безпеки праці та соціальні показники, що підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень.

Інтеграція різних напрямів управління формує синергетичний ефект, коли заходи, спрямовані на покращення одного аспекту діяльності, позитивно впливають і на інші. Наприклад, модернізація технологічних процесів з метою підвищення якості продукції може одночасно зменшувати негативний вплив на довкілля та підвищувати рівень безпеки праці. Такий підхід дозволяє підприємству більш ефективно використовувати ресурси та досягати комплексних результатів.

У довгостроковій перспективі перехід до інтегрованої системи управління сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства, зміцненню

його репутації та відповідності сучасним вимогам ринку. Для лісогосподарського підприємства це особливо важливо, оскільки поєднання якості продукції, екологічної сталості, безпеки праці та соціальної відповідальності є основою довіри з боку споживачів, партнерів і державних органів, а також передумовою сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції та регуляторного тиску.

Таким чином, резерви підвищення ефективності системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» полягають не лише у впровадженні окремих заходів, а у формуванні цілісної управлінської логіки, орієнтованої на процесність, ризик-менеджмент, економічну доцільність, цифровізацію та розвиток людського потенціалу. Реалізація зазначених резервів створить умови для підвищення стабільності якості продукції, конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Отримання міжнародно визнаних сертифікатів якості, зокрема ISO 9001, FSC (Forest Stewardship Council) та PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), має стратегічно важливе значення для ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» в умовах глобалізації ринків, посилення конкуренції та зростання екологічної відповідальності споживачів. Наявність таких сертифікатів виступає не лише інструментом підтвердження відповідності продукції міжнародним вимогам, але й вагомим чинником формування позитивного ділового іміджу підприємства, що сприяє розширенню ринків збуту та зміцненню довіри з боку партнерів і контрагентів.

Сертифікація за стандартом ISO 9001 орієнтована на побудову результативної системи управління якістю, яка базується на процесному підході, чіткому розподілі відповідальності, управлінні ризиками та безперервному вдосконаленні. Упровадження цього стандарту дає змогу систематизувати внутрішні процеси підприємства, підвищити ефективність управлінських рішень,

забезпечити стабільність якості продукції та знизити рівень виробничих відхилень і браку. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню задоволеності споживачів, зменшенню витрат, пов'язаних з усуненням невідповідностей, та підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

Сертифікати FSC та PEFC зосереджені на підтвердженні відповідального та сталого управління лісовими ресурсами. Вони засвідчують, що заготівля деревини та виробництво лісопродукції здійснюються з дотриманням принципів екологічної збалансованості, збереження біорізноманіття та соціальної відповідальності. Для ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» наявність таких сертифікатів є особливо важливою, оскільки значна частина потенційних споживачів, насамперед на міжнародних ринках, надає перевагу виключно сертифікованій продукції. Крім того, відповідність вимогам FSC і PEFC значно спрощує доступ до ринків країн із жорсткими екологічними регуляторними нормами та підвищує конкурентоспроможність продукції підприємства.

Процес підготовки та проходження міжнародної сертифікації потребує від підприємства комплексного перегляду та оптимізації внутрішніх процесів. Це передбачає формалізацію процедур, удосконалення системи документації, запровадження регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів, підвищення кваліфікації персоналу, а також формування культури постійного вдосконалення. У результаті сертифікація виступає не разовою подією, а інструментом довгострокового управлінського розвитку підприємства.

Таким чином, інвестиції у впровадження та підтримання міжнародної сертифікації мають комплексний ефект: вони забезпечують підвищення якості та екологічної безпеки продукції, зміцнюють довіру споживачів, розширюють експортні можливості та створюють умови для сталого зростання бізнесу. Для ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» міжнародна сертифікація може стати одним із ключових чинників підвищення конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Економічна ефективність упровадження міжнародної сертифікації може бути оцінена шляхом зіставлення витрат, пов'язаних з отриманням і підтриманням сертифікатів (оплата сертифікаційних аудитів, навчання персоналу, адаптація процесів, удосконалення документації), з очікуваними економічними вигодами. До таких вигод належать зростання обсягів реалізації продукції, підвищення експортної виручки, зменшення втрат від браку та рекламацій, а також зміцнення репутаційного капіталу підприємства. З урахуванням цього доцільно здійснити прогностичний розрахунок економічної ефективності впровадження міжнародної сертифікації, який дозволить обґрунтувати доцільність відповідних управлінських рішень та оцінити потенційний фінансовий результат від реалізації даного заходу.

1. Обґрунтування складу витрат на сертифікацію. Упровадження міжнародних стандартів сертифікації (ISO 9001, FSC, PEFC) потребує здійснення комплексу організаційних, фінансових та технічних заходів. До загальних витрат на сертифікацію доцільно включати як прямі, так і непрямі витрати, пов'язані з підготовкою, отриманням та підтриманням сертифіката.

До складу витрат входять:

1. Попередній (діагностичний) аудит – оцінка відповідності чинних процесів вимогам міжнародних стандартів, ідентифікація невідповідностей та зон ризику.

2. Навчання персоналу – проведення освітніх тренінгів для працівників з питань вимог стандартів, процесного підходу, документування та внутрішнього контролю.

3. Сертифікаційний аудит і отримання сертифіката – оплата послуг акредитованого сертифікаційного органу.

4. Внутрішні організаційні зміни – часткова модернізація обладнання, адаптація технологічних процесів, удосконалення документації.

5. Підтримка сертифікації – проведення періодичних наглядових аудитів і внутрішніх перевірок з метою підтвердження чинності сертифіката.

За умовами прогнозного розрахунку загальні витрати на сертифікацію становлять:

$$\text{Витрати на сертифікацію (C)} = 50\,000 \text{ грн}$$

2. Формування додаткових економічних вигід від сертифікації. Економічний ефект від впровадження міжнародної сертифікації проявляється через зростання доходів і скорочення витрат підприємства. До додаткових прибутків доцільно віднести:

1. Збільшення обсягів реалізації продукції. Сертифікація відкриває доступ до нових ринків збуту (зокрема експортних), де наявність сертифікатів є обов'язковою умовою співпраці.

2. Можливість встановлення преміальної ціни. Сертифікована продукція сприймається споживачами як більш якісна та екологічно безпечна, що дозволяє застосовувати вищу цінову надбавку.

3. Скорочення виробничих витрат. Оптимізація процесів у межах системи управління якістю сприяє зменшенню браку, втрат сировини та повторних переробок.

4. Зниження ризиків і витрат на усунення помилок. Чітка регламентація процесів та контроль зменшують імовірність виробничих помилок і супутніх фінансових втрат.

За результатами прогнозової оцінки сукупний додатковий економічний ефект становить:

$$\text{Додаткові прибутки (П)} = 120\,000 \text{ грн на рік}$$

3. Розрахунок економічної ефективності інвестицій у сертифікацію. Для оцінки економічної ефективності використаємо показник рентабельності інвестицій (ROI):

Підставляємо розрахункові дані:

$$EE = (120\,000 - 50\,000) \times 100\% = 140\%$$

Отже, економічна ефективність інвестицій у міжнародну сертифікацію становить 140 %, а це означає, що кожна вкладена гривня приносить підприємству 1,4 грн чистого додаткового економічного ефекту.

4. Розрахунок строку окупності сертифікації. Для більш повної оцінки доцільності інвестицій визначимо строк окупності (Т):

$$T = \text{Витрати на сертифікацію} / \text{Річний додатковий прибуток}$$

$$T = 50\,000 / 120\,000 = 0,42 \text{ року}$$

У місяцях:

$$0,42 \times 12 \approx 5 \text{ місяців}$$

Таким чином, строк окупності впровадження міжнародної сертифікації становить близько 5 місяців, що є надзвичайно коротким періодом для інвестицій управлінського характеру.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження міжнародної сертифікації на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є економічно доцільним та фінансово обґрунтованим управлінським рішенням. Отриманий рівень економічної ефективності (140%) та короткий строк окупності (приблизно 5 місяців) підтверджують високу результативність інвестицій у систему управління якістю.

Результати прогностної оцінки впливу сертифікації на фінансові показники підприємства узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз впливу сертифікації на фінансові результати підприємства

Показник	Факт 2024 р.	Прогноз після сертифікації	Відхилення	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	88590,5	97450,0	+8859,5	110,0
Собівартість реалізації, тис. грн	64717,5	69300,0	+4582,5	107,1
Валовий прибуток, тис. грн	23873,0	28150,0	+4277,0	117,9
Інші операційні витрати, тис. грн	22245,4	20900,0	-1345,4	94,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1931,9	6050,0	+4118,1	313,3
Чистий прибуток, тис. грн	1527,7	4900,0	+3372,3	320,7

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Як свідчать дані таблиці 3.2, упровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю має суттєвий позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Прогнозні розрахунки показують, що після

сертифікації очікується зростання чистого доходу від реалізації на 8859,5 тис. грн, або на 10,0%, що зумовлено розширенням ринків збуту, підвищенням довіри споживачів і можливістю співпраці з новими контрагентами.

Водночас собівартість реалізованої продукції зростає більш повільними темпами – лише на 7,1%, що свідчить про ефект оптимізації виробничих процесів та зниження питомих витрат у межах впровадженої системи управління якістю. У результаті валовий прибуток підприємства зростає на 4277,0 тис. грн, або на 17,9%, що є ключовим показником підвищення ефективності операційної діяльності.

Особливо важливим є зменшення інших операційних витрат на 1345,4 тис. грн (на 6,0%), що пояснюється скороченням втрат, браку та витрат на усунення виробничих помилок завдяки стандартизації процесів і підвищенню дисципліни виробництва, що безпосередньо відображається на фінансовому результаті від звичайної діяльності.

Так, фінансовий результат до оподаткування зростає більш ніж утричі – з 1931,9 тис. грн до 6050,0 тис. грн, а чистий прибуток збільшується на 3372,3 тис. грн, або на 220,7%. Така динаміка підтверджує високу економічну доцільність інвестицій у сертифікацію та їх здатність суттєво підвищити прибутковість підприємства.

Отже, результати, наведені в таблиці переконливо доводять, що впровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю є ефективним управлінським рішенням, яке забезпечує не лише зростання доходів, а й оптимізацію витрат, значне підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Результати прогнозу чистої рентабельності реалізації до та після сертифікації узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз чистої рентабельності реалізації (NSP) до та після сертифікації

Показник	Факт 2024 р.	Прогноз	Зміна
Чистий прибуток, тис. грн	1527,7	4900,0	+3372,3
Чистий дохід, тис. грн	88590,5	97450,0	+8859,5

NSP, %	1,7 %	5,0 %	+3,3 п.п.
--------	-------	-------	-----------

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Як свідчать дані, наведені в таблиці 3.3, впровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю продукції забезпечує істотне підвищення чистої рентабельності реалізації підприємства. Прогнозні розрахунки показують, що чистий прибуток зростає з 1527,7 тис. грн у 2024 році до 4900,0 тис. грн після сертифікації, тобто на 3372,3 тис. грн, що є наслідком як збільшення обсягів реалізації, так і оптимізації витрат.

Водночас чистий дохід від реалізації збільшується на 8859,5 тис. грн, або на 10,0%, що свідчить про позитивний вплив сертифікації на ринкові позиції підприємства та його здатність розширювати канали збуту. У результаті показник NSP зростає з 1,7% до 5,0%, тобто на 3,3 відсоткового пункту, що відповідає рівню стабільної прибутковості та є економічно прийнятним для підприємств відповідної галузі.

Отже, результати, представлені в таблиці 3.3, підтверджують, що впровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю не лише підвищує ефективність операційної діяльності, а й сприяє формуванню стійкої фінансової результативності, зміцненню конкурентоспроможності та довгостроковому зростанню прибутковості підприємства.

Результати прогнозу зміни частки ринку та конкурентоспроможності підприємства узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз зміни частки ринку та конкурентоспроможності

Показник	До сертифікації	Після сертифікації	Ефект
Частка регіонального ринку, %	4,0	5,2	+1,2 п.п.
Кількість стабільних контрактів	100 % бази	115 %	+15 %
Доступ до тендерів / мереж	Обмежений	Повний	Якісне зростання
Цінова надбавка до продукції	0 %	3–5 %	Преміальний сегмент
Рівень конкурентоспроможності	Середній	Високий	↑

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Як свідчать дані, наведені в таблиці 3.4, упровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю має суттєвий вплив на ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, прогнозується зростання частки регіонального ринку з 4,0% до 5,2%, тобто на 1,2 відсоткового пункту, що для підприємства регіонального рівня є вагомим показником посилення ринкової присутності.

Водночас кількість стабільних контрактів збільшується на 15%, що свідчить про розширення кола надійних партнерів і підвищення довіри з боку контрагентів. Особливо важливим є якісне зростання можливостей збуту, пов'язане з повним доступом до тендерних процедур і торговельних мереж, для яких наявність сертифікованої системи управління якістю є обов'язковою умовою співпраці.

Отримання сертифікації також створює передумови для застосування цінової надбавки на рівні 3–5%, що дозволяє підприємству перейти до преміального сегмента ринку без зниження попиту. У сукупності це забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з середнього до високого, що відображає його здатність успішно конкурувати не лише за ціною, а й за якістю та надійністю продукції.

Отже, результати, представлені в таблиці 3.4, підтверджують, що міжнародна сертифікація виступає ефективним стратегічним інструментом зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення каналів збуту та підвищення його конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції.

Результати оцінки економічної ефективності сертифікації узагальнено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність сертифікації

Показник	Значення
Витрати на сертифікацію, грн	50 000
Додатковий прибуток на рік, грн	120 000
ROI, %	140 %
Строк окупності, років	0,42
Строк окупності, місяців	≈ 5

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Як свідчать узагальнені дані, наведені в таблиці 3.5, упровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю є економічно ефективним та фінансово доцільним управлінським рішенням. За умови загальних витрат на сертифікацію в розмірі 50000 грн підприємство отримує додатковий річний прибуток 120 000 грн, що забезпечує високий рівень віддачі від інвестицій.

Розрахований показник ROI становить 140%, тобто кожна вкладена гривня в сертифікацію приносить 1,4 грн додаткового економічного ефекту, що свідчить про високу результативність інвестицій у систему управління якістю. Такий рівень рентабельності значно перевищує середньоринкові показники та підтверджує доцільність реалізації даного заходу.

Важливою характеристикою ефективності є також строк окупності інвестицій, який, згідно з даними таблиці 3.5, становить 0,42 року, або близько 5 місяців. Це є надзвичайно коротким періодом для інвестицій управлінського характеру та свідчить про низький рівень фінансового ризику.

Отже, результати, представлені в таблиці 3.5, переконливо доводять, що впровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю сприяє зростанню прибутковості підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та формуванню передумов для стабільного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Запровадження міжнародної сертифікації системи управління якістю забезпечує не лише організаційні та репутаційні переваги, а й суттєвий фінансово-економічний ефект. За рахунок зростання обсягів реалізації, оптимізації витрат і підвищення цінової привабливості продукції прогнозується збільшення чистого прибутку підприємства більш ніж у 3 рази, а рівень чистої рентабельності реалізації (NSP) зростає з 1,7 % до 5,0 %.

Очікуване зростання частки ринку на 1–1,2 відсоткових пункти, розширення доступу до нових сегментів збуту та формування преміальної складової ціни свідчать про посилення конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень економічної ефективності ($ROI = 140\%$) та короткий строк окупності (близько 5 місяців) підтверджують доцільність інвестицій у сертифікацію як інструмент

підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, міжнародна сертифікація системи управління якістю виступає не витратним, а високоефективним інвестиційним інструментом, який безпосередньо впливає на прибутковість, фінансову стійкість та стратегічний розвиток підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Окрім прямого фінансового ефекту, сертифікація забезпечує підприємству додаткові стратегічні переваги: підвищення конкурентоспроможності, розширення експортного потенціалу, зміцнення ділової репутації та створення передумов для сталого розвитку. У сукупності це робить міжнародну сертифікацію одним із ключових напрямів удосконалення системи управління якістю продукції підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано комплексний підхід до вдосконалення системи управління якістю продукції ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» з урахуванням результатів попереднього організаційно-управлінського аналізу, діагностики фінансово-економічного стану та оцінки чинної практики управління якістю. Дослідження засвідчило, що підвищення якості продукції для лісгосподарського підприємства є не лише технічною або нормативною вимогою, а стратегічним чинником зміцнення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку.

Сформовано систему практичних пропозицій щодо вдосконалення управління якістю, які охоплюють технологічні, організаційні, кадрові та екологічні аспекти діяльності підприємства. Запропоновані заходи – упровадження інноваційних технологій, міжнародна сертифікація, розвиток системи зворотного зв'язку зі споживачами, підвищення кваліфікації персоналу, проведення внутрішніх аудитів, посилення відповідальності за результати якості та забезпечення екологічної сталості – взаємодоповнюють один одного та формують цілісну логіку вдосконалення системи управління якістю. Їх реалізація

дозволяє перейти від фрагментарного підходу до комплексного управління якістю на всіх етапах виробничо-господарського процесу.

Ідентифіковано та обґрунтовано резерви підвищення ефективності системи управління якістю продукції. До ключових резервів віднесено поглиблення процесного та ризик-орієнтованого підходів, інтеграцію управління якістю з фінансово-економічним управлінням, розвиток корпоративної культури якості, удосконалення інформаційного забезпечення, розширення взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами та поступовий перехід до інтегрованої системи управління. Реалізація зазначених резервів не потребує радикальної зміни профілю діяльності підприємства, однак створює суттєві можливості для підвищення стабільності якості продукції, оптимізації витрат і зростання результативності управлінських рішень.

Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів, зокрема впровадження міжнародної сертифікації за стандартами ISO 9001, FSC та PEFC. Проведений прогностичний економічний розрахунок засвідчив, що інвестиції у сертифікацію є фінансово обґрунтованими: рівень економічної ефективності становить 140 %, а строк окупності – близько 5 місяців. Окрім прямого фінансового ефекту, сертифікація забезпечує підприємству вагомі стратегічні переваги, зокрема розширення ринків збуту, підвищення довіри споживачів і партнерів, зміцнення ділової репутації та відповідність міжнародним вимогам у сфері якості й сталого розвитку.

Узагальнюючи результати розділу 3, можна зробити висновок, що вдосконалення системи управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» має базуватися на поєднанні технологічних інновацій, сучасних управлінських підходів і принципів сталого розвитку. Реалізація запропонованих заходів і використання визначених резервів створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільної якості продукції, зростання економічної ефективності та формування стійкої моделі розвитку в умовах посилення ринкової конкуренції та регуляторних вимог.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей системи управління якості продукції підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Якість продукції формується сукупністю ключових характеристик, серед яких безпечність, інноваційність, довговічність, надійність, економічна доцільність, ергономічність, естетичні властивості та екологічність. Саме поєднання цих параметрів визначає здатність продукції повноцінно задовольняти потреби споживачів відповідно до її функціонального призначення. Як економічна категорія якість відображає суспільну оцінку ступеня відповідності товару очікуванням споживачів за конкретних умов експлуатації. Системне вивчення та управління якістю, що базується на використанні історичних, логіко-теоретичних і статистичних методів дослідження, спрямоване на безперервне вдосконалення продукції, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на соціально-економічний розвиток. Управління якістю на підприємстві охоплює формування політики та цілей у цій сфері, а також забезпечує цілісну систему планування, оперативного регулювання, контролю та постійного покращення якості, інтегруючись у загальну стратегію управління підприємством.

2. Система управління якістю продукції є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та довгострокової стабільності підприємства в ринкових умовах. Запровадження інтегрованої системи управління, що поєднує вимоги стандартів ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001 та SA 8000, дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та мінімізувати виробничі й управлінські ризики. Підприємства, які впроваджують такі системи, отримують можливість не лише ефективно контролювати якість продукції, а й гнучко адаптуватися до змін ринкових вимог, норм безпеки та екологічних стандартів. Хоча створення інтегрованої системи управління якістю потребує значних організаційних і фінансових ресурсів, воно водночас відкриває перспективи зростання, зокрема

шляхом розширення експортних можливостей та покращення економічних і технологічних показників. Основною перевагою таких систем є комплексне узгодження управлінських рішень у сфері якості, екології, охорони праці та соціальної відповідальності. Попри наявні труднощі впровадження міжнародних стандартів в Україні, формування дієвої системи управління якістю залишається стратегічно необхідним чинником сталого розвитку підприємств.

3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління якістю ґрунтуються на комплексному застосуванні статистичних, експертних та аналітичних методів, а також системи кількісних показників. Такий підхід дає можливість не лише об'єктивно виміряти рівень відповідності продукції встановленим технічним, нормативним і споживчим вимогам, а й простежити динаміку змін показників якості в часі. Використання статистичних методів дозволяє виявляти тенденції, відхилення та закономірності у процесах формування якості, тоді як експертні оцінки забезпечують врахування професійного досвіду та суб'єктивних чинників, які не завжди піддаються формалізації. Аналітичні методи, у свою чергу, сприяють комплексному узагальненню отриманих результатів і встановленню причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та рівнем якості продукції. У сукупності ці інструменти створюють надійну основу для визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління якістю та підвищення її результативності.

4. Система нормативно-правового регулювання в Україні охоплює комплекс законів, підзаконних актів і технічних регламентів, що забезпечують правові засади стандартизації, сертифікації та контролю якості й безпеки продукції та послуг. Важливу роль у цій системі відіграють нормативні документи, які регулюють акредитацію органів з оцінки відповідності, захист прав споживачів, екологічну та харчову безпеку, метрологічну діяльність, ветеринарний і санітарний контроль. Вони створюють умови для проведення обов'язкових випробувань і сертифікації продукції з метою підтвердження її відповідності встановленим стандартам. Поряд із цим законодавство передбачає механізми контролю та відповідальності за порушення вимог якості, включаючи фінансові

санкції, що стимулює підприємства до відповідального ведення бізнесу. Система також гарантує захист прав споживачів, надаючи їм можливість вимагати відшкодування шкоди, завданої неякісною продукцією. Дотримання встановлених стандартів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках і позитивно впливає на економічний розвиток країни. Водночас актуальним залишається завдання спрощення бюрократичних процедур та підвищення прозорості й доступності процесів сертифікації та акредитації для суб'єктів господарювання.

5. Дочірнє підприємство «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», засноване у 2000 році та реорганізоване у 2007 році, здійснює свою діяльність у сфері лісівництва, лісозаготівлі, надання допоміжних послуг у лісовому господарстві, а також вирощування інших багаторічних культур. Підприємство створене Житомирським обласним комунальним агролісогосподарським підприємством «Житомироблагроліс» Житомирської обласної ради на базі спільної власності територіальних громад сіл, селищ і міст області та перебуває в управлінні Житомирської обласної ради. У процесі своєї діяльності підприємство послідовно реалізує принципи сталого розвитку, приділяючи особливу увагу раціональному використанню й відновленню лісових ресурсів. Ключовим орієнтиром у лісогосподарській політиці є принцип «садити більше, ніж вирізати», що забезпечує відтворення лісів, їх захист від пожеж і негативних природних чинників, а також створення умов для задоволення рекреаційних потреб населення. Систематичне проведення заходів з охорони та відновлення лісових насаджень, активна діяльність у сфері лісонасадження й розвиток рекреаційних зон свідчать про високий рівень соціальної та екологічної відповідальності підприємства. Загалом діяльність ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» характеризується ефективним управлінням, спрямованим на забезпечення сталого розвитку лісових ресурсів і підвищення добробуту територіальних громад регіону. Встановлено, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління, яка забезпечує виконання основних функцій лісогосподарської діяльності. Разом із тим, управління має

переважно функціональний характер, що ускладнює комплексне бачення процесів формування якості продукції та знижує узгодженість управлінських рішень, що зумовлює потребу у переході до більш процесно орієнтованої та інтегрованої моделі управління.

6. Діагностики фінансово-економічного стану свідчать про загальну фінансову стійкість підприємства та наявність позитивної динаміки окремих показників прибутковості. Водночас виявлено низку проблем, зокрема низький рівень ліквідності, високу залежність від поточних зобов'язань і нестабільність окремих показників ефективності, що підтверджує необхідність посилення управління витратами, у тому числі витратами, пов'язаними з якістю продукції, а також підвищення результативності використання ресурсів.

7. Доведено, що система управління якістю продукції на підприємстві функціонує фрагментарно та значною мірою обмежується виконанням обов'язкових нормативних вимог. Наявна практика сертифікації та контролю якості не забезпечує повною мірою конкурентних переваг, що негативно впливає на позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Виявлені недоліки у сфері зворотного зв'язку зі споживачами, внутрішнього контролю, розвитку персоналу та інтеграції стандартів якості підтверджують доцільність удосконалення системи управління якістю. Обґрунтовано, що підвищення якості продукції має розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, тісно пов'язаний із його фінансово-економічними результатами, репутацією та довгостроковою стійкістю.

9. Запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи управління якістю, які охоплюють технологічну модернізацію, міжнародну сертифікацію, розвиток персоналу, удосконалення зворотного зв'язку зі споживачами, внутрішні аудити, екологічну сталисть та посилення відповідальності за результати якості. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямованими на формування цілісної і результативної системи управління якістю.

10. Визначено ключові резерви підвищення ефективності системи

управління якістю, серед яких особливу роль відіграють поглиблення процесного та ризик-орієнтованого підходів, інтеграція управління якістю з фінансово-економічним управлінням, розвиток корпоративної культури якості, цифровізація інформаційного забезпечення, розширення взаємодії зі стейкхолдерами та перехід до інтегрованої системи управління. Реалізація цих резервів створює умови для стабілізації якості продукції та підвищення ефективності діяльності підприємства без радикальної зміни його профілю.

11. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів, зокрема впровадження міжнародної сертифікації. Прогнозні розрахунки підтвердили їх економічну доцільність, продемонструвавши високий рівень економічної ефективності та короткий строк окупності. Окрім фінансового ефекту, запропоновані заходи забезпечують стратегічні переваги у вигляді підвищення довіри споживачів, розширення ринків збуту та зміцнення ділової репутації підприємства.

Отже, результати дослідження підтверджують, що системне вдосконалення управління якістю продукції на ДП «Романівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є обґрунтованим і необхідним напрямом розвитку, реалізація якого сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасних ринкових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко С.В. Інструменти управління якістю продукції: світовий досвід. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 19–25.
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Журнал «Економіка і суспільство». 2017. Випуск 12. С. 171-175. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf. (дата звернення 24.11.2025).
3. Бичківський Р.Л. Управління якістю: Навчальний посібник. Л.: Політехніка, 2006. 329 с.
4. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісманов З.Р. Управління якістю продукції і послуг. Харків. КНТЕУ. 2015. 222 с.
5. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf (дата звернення 16.11.2025).
6. Бондар Н.М. Економіка підприємства. К.: А.С.К., 2008. 400 с.
7. Варжапетян А.Г. Менеджмент якості: Навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2008. 359 с.
8. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ. 2007. 322 с.
9. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2009. 224 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. К.: КНЕУ. 2008. 360 с.
11. Гладуш Н. Дослідження впливу систем управління якістю на мотивацію персоналу. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. №4. С. 54–60.
12. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: БаК. 2007. 624 с.
13. Должанський І.З., Загородна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

14. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2006. 320 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. ДСТУ1.0:2003. наказ Держспоживстандарту України від 24 лютого 2003 р № 32
30. Економіка підприємств: Посібник / За ред. П.С. Харіва. Тернопіль: Економічна думка. 2008. 500 с.
31. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2008. 528 с.
32. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 „Облік і аудит”. За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ПП „Рута”. 2007. 680 с.
33. Єрмошенко М.М., Гольцев Д.Г. Система управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 89–92.
34. Журик Ю. Критерії якості продукції (товарів, робіт, послуг) у форматі відносин економічної конкуренції. Юридична наука. 2014. № 6. С. 65-70.
35. Зав'ялов ДСТУ ISO 22000:2007. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги. Київ: : Держспоживстандарт, 2007. 39 с.
36. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
37. Інвестиційний потенціал підприємства: сутність, формування, використання (на прикладі ПАТ «Житомирський маслозавод»). URL: https://otherreferats.allbest.ru/economy/00807727_0.html (дата звернення: 20.11.2025).
38. Кабаков Ю.А. Система управління на основі ISO9001:2001 – впровадження та підсумки. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. №3. С. 48–53.
39. Капінос Г.І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5(1). С. 147-150.

40. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник / За ред. проф. А.Г. Загороднього. Львів: „Магнолія Плюс”, 2009. 428 с.
41. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Х.: Вид-во НФаУ 2020. 238 с.
42. Козловський В.О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. Економіка і організація управління. 2025. С. 62-71. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7>. (дата звернення 06.11.2025).
43. Козловський С.В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 55-58.
44. 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.
45. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. Посіб. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2005. 360 с.
46. Корюгін А.В., Шпатакова О.Л. Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. № 12. С. 78-84.
47. Кравченко М.С., Ксеніта М.О. Теоретично-методологічні основи управління якістю продукції на промислових підприємствах. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 37. С. 14-20.
48. Курило О.Р. Управління якістю продукції на підприємстві, на прикладі ПП «Легоцький» : кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Тернопіль: ТНТУ, 2023. 62 с.
49. Лебедик Т. Еволюція світової системи управління якістю. Підприємництво. Господарство. Право. 2008. №7. С. 150–159.
50. Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження

згідно з новою версією стандарту ISO-9001. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2016. № 1 (20). С. 27–34.

51. Лищенко М.О., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Мохонько Г. А. Формування конкурентних переваг на основі удосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 170-178.

52. Любіцева О.О. Статистичний аналіз соціально-економічного розвитку м'ясопереробної промисловості Полісся. Економіка АПК, 2012. №3. С. 55–58.

53. Мазур Г.Ф., Козловський А.В. Сучасні заходи стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні. Агросвіт. 2017. № 8. С. 12-18.

54. Мальцев А.С., Крамський С.О. Управління якістю продукції проектів: методологічні та прикладні аспекти. Управління розвитком складних систем. 2019. Вип. 37. С. 25-31.

55. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. Посіб. К.: Знання, 2007. 580 с.

56. Маркіна І.А., Потапюк І.П., Мошенець Д.О. Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції. Економічний форум. 2018. № 1. С. 189-193.

57. Марцин В.С. Економіка торгівлі: Підручник. К.: Знання, 2006. 402 с.

58. Мельник Т.Ю. Теоретичні аспекти якості продукції та шляхи її підвищення. ЖДТУ: URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/163.pdf> (дата звернення 26.11.2025).

59. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. Посіб. К.: Вища шк., 2003. 278 с.

60. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. Посіб. Київ: „Центр навчальної літератури”, 2004. 336 с.

61. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. Посібник. К: ТОВ „УВПК ”ЕксОб”, 2007. 392 с.

62. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: УВПК „ЕксОб”, 2006. 560 с.

63. 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> (дата звернення 06.11.2025).

64. 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> (дата звернення 11.11.2025).

65. 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> (дата звернення 11.11.2025).

66. 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> (дата звернення 11.11.2025).

67. 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> (дата звернення 11.11.2025).

68. 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> (дата звернення 06.11.2025).

69. Стріха Л.О., Дишлюк С.В. Методи оцінювання якості продукції. Миколаївський національний аграрний університет. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5150/1/studentresearchjournal17_10_14.pdf (дата звернення 12.11.2025).

70. Терлецька Ю.О. Використання інноваційних технологій у процесі удосконалення якості продукції на підприємстві. Молодий вчений. Вип. № 3(55). 2018. С. 712–715.

71. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 06.11.2025).

72. Царинний Є., Канівець П. Якість продукції та методи її оцінювання. Молодий вчений, 9 (73), 2019. С. 487-490.

73. Цвюк Д.Р. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 5(61). С. 141–146.

74. Шорнікова С.В. Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. 2023. URL: <https://orcid.org/0000-0002-9038-2457/> (дата звернення 22.11.2025).

75. Dluhopolskyi O., Simakhova A., Zatonatska T., Kozlovskyi S., Oleksiv I., Baltgailis J. (2021), «Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives», Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021). Deggendorf. Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363.

ДОДАТКИ