Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Чередніченко Кирила Анатолійовича

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бардась А.В.	80	добре	
Рецензент	Касьяненко Л.В.	80	добре	
Нормоконтролер	Бардась А.В.	80	добре	

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту
_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту(ці) Чередніченку Кирилу Анатолійовичу

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління якістю продукції на підприємствах	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз системи управління якістю продукції на ТОВ «Ягідний Дар»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління якістю продукції	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано _____ Бардась А.В.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання _____ Чередніченко К.А.
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Чередніченка Кирила Анатолійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства

ЯКІСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, СТАНДАРТ, ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Структура роботи: 63 сторінок комп'ютерного тексту; 7 рисунків; 10 таблиць; 22 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – система управління якістю продукції підприємств в умовах сучасного ринку.

Мета роботи – Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері управління якістю продукції; проаналізована ефективність діяльності та системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар»; обґрунтувані заходи щодо вдосконалення системи управління якістю продукції ТОВ «Ягідний Дар».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними підприємствами.

Сфера застосування – діяльність компаній з удосконалення системи управління якістю продукції.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані рішення спрямовані на удосконалення системи управління якість продукції. Удосконалення СУЯ ТОВ «Ягідний Дар» дозволить не лише оптимізувати витрати й підвищити прибутковість, але й сприятиме сталому розвитку підприємства, формуванню високої внутрішньої культури якості, посиленню позицій на ринку та забезпеченню довгострокової соціальної стабільності.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських рішень у сфері якості продукції, які можуть бути впроваджені на ТОВ «Ягідний Дар».

ABSTRACT

Bachelor’s qualification thesis’s
Student group 073-21-3
Dnipro University of Technology
Cherednichenko Kyrylo

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise product quality management

QUALITY, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, STANDARD, QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES, PROFITABILITY, MANAGERIAL DECISIONS.

Thesis’s structure: 63 pages of computer text; 7 pictures; 10 tables; 22 literature sources.

Object – the product quality management system of enterprises in the modern market environment

Objective of the work – theoretical justification and development of practical recommendations to improve the effectiveness of managerial decisions in the field of product quality management under modern economic conditions.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: The theoretical foundations for justifying managerial decisions in the field of product quality management have been generalized; the performance and quality management system of LLC “Yahidnyi Dar” have been analyzed; measures for improving the product quality management system of LLC “Yahidnyi Dar” have been substantiated.

Research methods – theoretical generalization and systematization, methods of economic-statistical and economic analysis, graphical methods..

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by domestic enterprises.

The area of implementation – activities of companies aimed at improving the quality management system.

The economic efficiency of the proposed measures. The proposed solutions are aimed at improving the product quality management system. Enhancing the QMS of LLC “Yahidnyi Dar” will not only optimize costs and increase profitability, but will also promote the sustainable development of the enterprise, foster a strong internal quality culture, strengthen its market position, and ensure long-term social stability.

The importance of the research – the practical value of the results lies in the development of recommendations for improving managerial decisions in the field of product quality, which can be implemented at LLC “Yahidnyi Dar.”

ЗМІСТ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 10
1.1. Поняття якості продукції та її значення в сучасних умовах господарювання 10
1.2. Основні підходи та методи управління якістю на підприємстві 16
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» 27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ягідний Дар» 27
2.2. Оцінка та аналіз поточного стану ТОВ «Ягідний Дар» 29
2.3. Оцінка системи управління якістю продукції ТОВ «Ягідний Дар» 37
3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ 45
3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення управління якістю на ТОВ «Ягідний Дар» 45
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих рішень з удосконалення системи якості ТОВ «Ягідний Дар» 51
ВИСНОВКИ 60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 63

ВСТУП

Актуальність теми. Якість продукції безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, репутацію підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. В умовах зростаючих вимог до безпеки і стандартів якості, підприємства змушені впроваджувати сучасні системи управління якістю, що дозволяють не лише відповідати нормативним вимогам, а й ефективно управляти виробничими процесами для мінімізації браку та втрат.

Обґрунтування ефективності управлінських рішень у цій сфері дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства, зменшити ризики, пов’язані з неякісною продукцією, та підвищити рівень довіри споживачів і партнерів. Особливо важливо це для підприємств, які працюють на міжнародних ринках, де конкуренція є високою, а стандарти жорсткими. Впровадження та оцінка ефективності систем управління якістю дають змогу адаптуватися до змін у законодавстві, ринкових умовах та технологіях.

Крім того, у сфері харчової промисловості якість продукції має безпосередній вплив на здоров’я споживачів, що робить питання управління якістю не лише економічним, а й соціально значущим. Недосконалість системи управління якістю може призводити до серйозних негативних наслідків – від втрати клієнтів до відкликання продукції та штрафних санкцій. Тому обґрунтування ефективності рішень у цій сфері є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства, підвищення його ринкової вартості та забезпечення довгострокової стабільності.

Таким чином, дослідження та вдосконалення систем управління якістю є важливим аспектом стратегічного розвитку підприємств, що прагнуть досягти високих стандартів виробництва і гарантувати високу якість своєї продукції. Обґрунтування ефективності таких рішень сприяє підвищенню загальної ефективності виробничо-управлінських процесів і зміцненню позицій на ринку.

Мета та завдання роботи. Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання.

Завдання роботи:

- узагальнити теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері управління якістю продукції;
- провести аналіз системи управління якістю на прикладі ТОВ «Ягідний Дар»;
- оцінити ефективність існуючих рішень щодо забезпечення якості продукції на підприємстві;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення системи управління якістю продукції ТОВ «Ягідний Дар»;
- розробити методику оцінки ефективності управлінських рішень у сфері контролю якості.

Об’єкт розроблення – система управління якістю продукції підприємств в умовах сучасного ринку.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері управління якістю продукції.

Метод дослідження. Методи теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до управління якістю; методи економіко-статистичного аналізу – для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Ягідний Дар»; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління якістю на ТОВ «Ягідний Дар», що дозволить оптимізувати виробничі процеси, підвищити рівень якості продукції та зміцнити позиції підприємства на ринку.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття якості продукції та її значення в сучасних умовах господарювання

Якість продукції є одним із ключових чинників, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, високих вимог споживачів та глобалізації ринків саме якість стає головним критерієм вибору товару, а отже і важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

У науковій літературі існує багато визначень поняття «якість продукції» [1,2]. Найчастіше якість розглядається як сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2015, якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик об’єкта задовольняє вимоги [3]. У цьому визначенні ступінь означає, що відповідність вимогам може бути повною або частковою, оскільки є змінною і піддається оцінюванню; власні характеристики (inherent characteristics) – це особливості, притаманні самому об’єкту (наприклад, міцність, маса, смакові властивості, дизайн), а не ті, що нав’язані зовні; вимоги (requirements) – це потреби або очікування, що можуть бути задані, зазвичай документовані, і можуть стосуватись нормативів, замовлень споживачів або внутрішніх стандартів підприємства.

Це визначення охоплює не лише технічні чи споживчі характеристики продукції, але й загальні очікування зацікавлених сторін – споживачів, регуляторів, партнерів тощо. Воно є універсальним і може застосовуватись до продукції, послуг, процесів і систем управління. Таким чином, якість розглядається не лише як технічна характеристика, а як здатність задовольняти

узгоджені вимоги, що є основою для системного управління якістю на підприємстві.

У вітчизняній практиці також поширене визначення якості як сукупності характеристик продукції, яка забезпечує її придатність до використання за призначенням [4]. Таке визначення підкреслює функціональний підхід і значення якості для споживача.

Слід відзначити, що якість продукції є багатоаспектною категорією (рис.1.1). Вона включає:

- технічні характеристики (надійність, довговічність, безпечність);
- споживчі властивості (зручність, смак, дизайн тощо);
- естетичні якості (зовнішній вигляд, упаковка);
- відповідність нормативним і правовим вимогам.

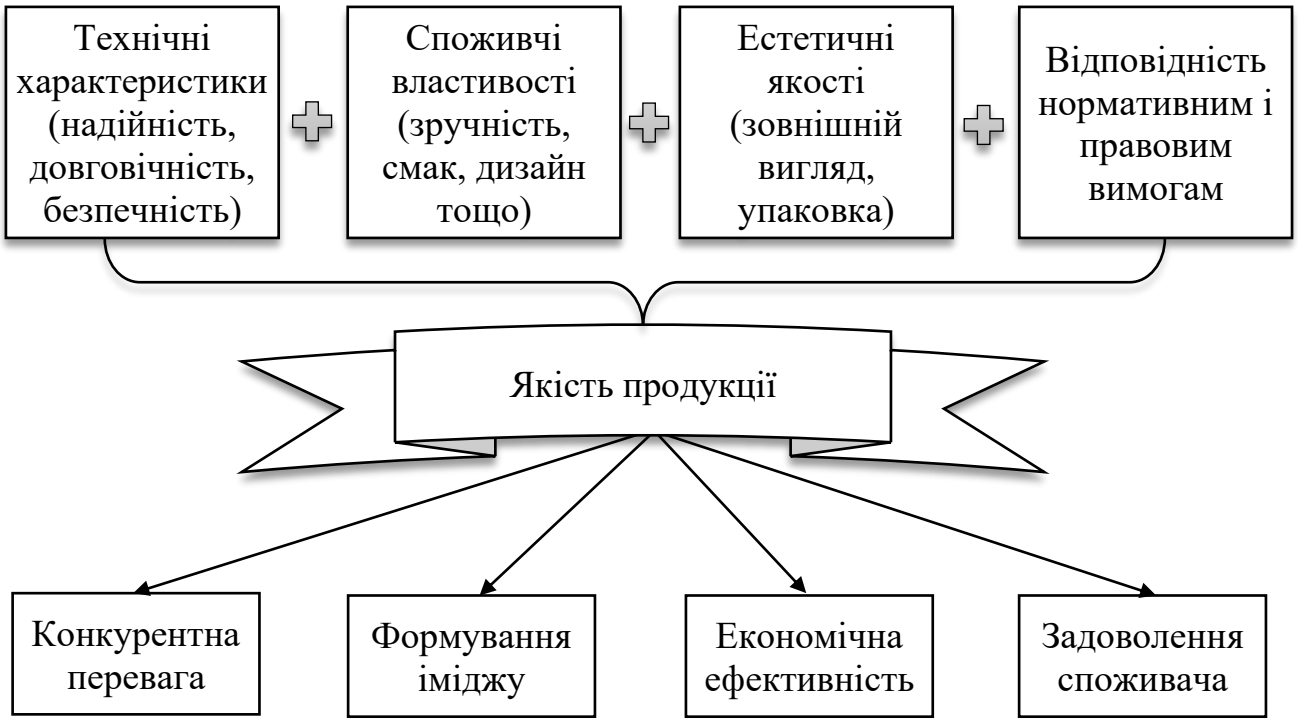

Рисунок 1.1 – Сутність категорії «якість продукції»

Значення якості в сучасних умовах господарювання важко переоцінити. Вона виконує низку критично важливих функцій:

- конкурентна перевага – підприємства, які пропонують стабільну та високу якість, мають вищі шанси закріпитися на ринку;
- формування іміджу – репутація бренду значною мірою залежить від рівня якості продукції;
- економічна ефективність – вища якість дозволяє зменшити втрати, знизити витрати на гарантійне обслуговування та повернення продукції.
- задоволення споживача – високоякісний товар сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зростанню попиту.

Крім того, якість є основою для розширення присутності на зовнішніх ринках. Особливо це стосується аграрної та харчової продукції, де все частіше застосовуються вимоги систем HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P. та інших міжнародних стандартів [5]. Дотримання вимог щодо якості відкриває доступ до нових ринків збуту, а порушення – призводить до втрати контрактів, штрафів і зниження довіри. Таким чином, у сучасній економіці управління якістю продукції перетворюється з технічного аспекту на стратегічну функцію підприємства. Воно охоплює весь життєвий цикл продукції: від розробки до післяпродажного обслуговування. А ефективне управління якістю є запорукою довгострокового успіху підприємства на ринку.

Органічною складовою загальної системи менеджменту виробничого підприємства є система управління якістю продукції. В сучасних умовах її роль значно зросла, адже саме якість визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства, рівень клієнтської лояльності, ефективність внутрішніх процесів і можливість виходу на нові ринки. Система управління якістю має стратегічну спрямованість і охоплює не лише виробничі процеси, але й управлінські, маркетингові, логістичні та сервісні функції. Основні задачі системи управління якістю продукції в сучасних умовах є (рис.1.2) [6]:

1. Задоволення вимог споживачів – забезпечити відповідність продукції очікуванням і потребам споживачів, як задекларованим, так і

передбачуваним. Це формує клієнтську довіру, повторні продажі та довгострокові партнерські стосунки.

2. Підвищення конкурентоспроможності продукції – в умовах глобалізації та відкритого ринку підприємства мають забезпечити не лише відповідність мінімальним стандартам якості, а й диференціацію за рахунок стабільно високих споживчих характеристик.

Рисунок 1.2 – Основні задачі системи управління якістю продукції в сучасних умовах господарювання

3. Оптимізація внутрішніх процесів – якісне управління дозволяє знизити рівень браку, скоротити витрати, усунути дублювання функцій, покращити планування і контроль. Система управління якістю підвищує операційну ефективність підприємства.

4. Зменшення ризиків і витрат, пов’язаних з неякісною продукцією – через наявність дефектів підприємство несе прямі втрати (повернення, рекламації, штрафи), а також репутаційні ризики. Система управління якістю передбачає виявлення й усунення проблем ще до виходу продукції на ринок.

5. Формування культури якості на підприємстві – система управління якістю сприяє залученню персоналу до процесів постійного вдосконалення, підвищенню відповідальності за результати праці, впровадженню систем мотивації, орієнтованих на якість.

6. Виконання вимог законодавства та нормативних стандартів – в багатьох галузях дотримання вимог якості є юридичним зобов’язанням. Це особливо актуально для харчової, фармацевтичної, будівельної та енергетичної промисловості.

7. Підвищення репутації та довіри до бренду – висока якість продукції формує позитивний імідж компанії серед споживачів, партнерів, інвесторів і регуляторів.

8. Забезпечення сталого розвитку підприємства – система управління якістю підтримує довгострокову стабільність бізнесу через інтеграцію принципів постійного вдосконалення (наприклад, PDCA-циклу), оцінку ризиків і прийняття стратегічно виважених рішень.

Таким чином, система управління якістю – це не лише інструмент забезпечення відповідності стандартам, а й потужний стратегічний механізм для досягнення цілей підприємства в умовах динамічного, конкурентного середовища.

В сучасних умовах господарювання система управління якістю продукції є невід’ємною та стратегічно важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства. Вона охоплює всі функціональні сфери діяльності

від планування, постачання та виробництва до збуту, обслуговування клієнтів і стратегічного розвитку. Система управління якістю інтегрується з іншими підсистемами менеджменту, зокрема:

- виробничим менеджментом – через контроль технологічних процесів, зниження браку, удосконалення методів обробки та пакування;
- фінансовим менеджментом – шляхом зменшення витрат, пов'язаних із рекламаціями, поверненням продукції, штрафами за невідповідність стандартам;
- маркетинговим менеджментом – через відповідність продукції вимогам споживачів, управління брендом, репутацією та конкурентоспроможністю;
- менеджментом персоналу – через формування культури якості, навчання працівників, залучення персоналу до процесів покращення;
- інноваційним менеджментом – завдяки системному впровадженню нових технологій, матеріалів, методів контролю якості.

Система управління якістю не є ізольованим елементом, а тісно пов'язана з усіма рівнями й елементами управління. Її функціонування впливає як на оперативну ефективність, так і на стратегічну стійкість підприємства, зокрема в контексті змін ринкового середовища, посилення конкуренції, глобалізації та запровадження вимог сталого розвитку.

Система управління якістю займає центральне місце в загальній системі менеджменту підприємства, взаємодіючи з усіма основними функціональними підсистемами: виробничим, фінансовим, маркетинговим менеджментом, менеджментом персоналу та інноваційним менеджментом. Вона забезпечує координацію управлінських рішень і процесів контролю якості, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, задовольнити вимоги споживачів та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Таким чином, система управління якістю є центральною інтегративною ланкою між ключовими функціональними підсистемами менеджменту. Вона сприяє координації зусиль різних структурних підрозділів у напрямку покращення якості продукції, ефективності виробництва, задоволення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності. У системі управління сучасним підприємством саме

система управління якістю виступає як механізм зворотного зв’язку: через рекламації, результати контролю, відгуки споживачів формується база для удосконалення управлінських рішень.

1.2. Основні підходи та методи управління якістю на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективне управління якістю продукції неможливе без систематичного моніторингу основних підходів до цього процесу. Моніторинг дозволяє підприємству не лише підтримувати належний рівень якості, але й адаптуватися до нових вимог ринку, міжнародних стандартів і змін у споживчій поведінці.

Саме моніторинг дозволяє оцінювати ефективність чинної системи управління якістю у динаміці. Це включає аналіз ключових показників – частоти рекламацій, рівня браку, відповідності продукції вимогам стандартів (ISO, HACCP, тощо) – і виявлення тенденцій, що свідчать про потребу в удосконаленні. Крім того, сучасні підходи до управління якістю постійно еволюціонують. На зміну жорстким інспекційним методам приходять процесний, ризик-орієнтований, клієнтоцентричний підходи. Наприклад, концепції TQM (Total Quality Management), Kaizen, Six Sigma, Lean передбачають глибоку інтеграцію якості у всі бізнес-процеси [7]. Регулярний моніторинг дозволяє підприємству порівнювати власну практику із найкращими світовими прикладами.

Моніторинг сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оскільки підприємства, що активно відслідковують та впроваджують інноваційні підходи до управління якістю, краще відповідають очікуванням ринку, ефективніше працюють із міжнародними партнерами, оперативніше реагують на зміну нормативних вимог. Крім того, постійне оновлення підходів на основі результатів моніторингу забезпечує підвищення внутрішньої ефективності: зниження витрат, пов’язаних із браком, рекламаціями, переробкою продукції, що прямо впливає на фінансові результати.

Таким чином, моніторинг основних підходів до управління якістю є не просто технічною процедурою, а важливим стратегічним інструментом, що забезпечує стабільний розвиток підприємства, зростання довіри з боку споживачів і партнерів, а також формування сталої конкурентної переваги на ринку.

У практиці управління якістю на підприємствах застосовуються різні підходи, кожен з яких має свої концептуальні основи, інструменти реалізації та сферу доцільного використання. Вибір того чи іншого підходу залежить від масштабів підприємства, рівня його технологічного розвитку, галузевих особливостей та ринкових вимог. Розглянемо основні підходи до управління якістю продукції підприємств, які застосовуються провідними компаніями в сучасних умовах господарювання [8,9].

1. Традиційний (інспекційний) підхід передбачає контроль якості після завершення виробництва, головним чином шляхом перевірки готової продукції. Основна увага в такому підході зосереджена на виявленні дефектів і браку, а не на їх запобіганні. Якість при цьому не інтегрується у виробничий процес, а розглядається як окрема контрольна функція. Це може призводити до значних втрат ресурсів, оскільки дефекти виявляються надто пізно, а виправлення потребує додаткових витрат.

2. Системний підхід до якості передбачає розгляд якості як результату функціонування всіх підсистем підприємства. Він базується на принципі, що кожен елемент організаційної структури впливає на загальний рівень якості продукції. У межах цього підходу формується система управління якістю, яка регламентує діяльність усіх підрозділів відповідно до визначеної політики якості. Така система має бути узгодженою, документованою та зорієнтованою на досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Процесний підхід ґрунтується на тому, що кожне підприємство складається з взаємопов’язаних процесів, які потрібно чітко ідентифікувати, вимірювати та постійно вдосконалювати. Управління якістю у цьому випадку означає контроль не тільки кінцевого результату, а і всіх етапів виробництва та

обслуговування. Особливість цього підходу полягає в орієнтації на оптимізацію процесів з урахуванням чітких показників ефективності. Це дозволяє виявляти і усувати вузькі місця, підвищуючи загальну результативність системи.

4. Підхід загального управління якістю (TQM – Total Quality Management) передбачає залучення до управління якістю всього персоналу підприємства незалежно від посадового рівня. У центрі цього підходу знаходиться орієнтація на споживача, а також постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Ключовими є створення культури якості, заохочення ініціативи працівників і командна відповідальність за результат. TQM сприймає якість як філософію управління, а не як технічну процедуру.

5. Підхід постійного вдосконалення (Kaizen) розвинутий у Японії, передбачає поступове покращення всіх аспектів діяльності підприємства завдяки щоденній роботі над деталями. На відміну від радикальних змін, він орієнтований на невеликі, але регулярні поліпшення, які ініціюються працівниками на всіх рівнях. Важливою умовою його реалізації є створення робочого середовища, яке підтримує інноваційність і відповідальність. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкий прогрес без значних фінансових вкладень.

6. Підхід «Шість сигм» (Six Sigma) – це методика управління якістю, заснована на статистичному аналізі процесів та прагненні до мінімізації кількості дефектів. Основна мета – зменшення варіацій у всіх процесах до рівня, який практично виключає помилки. Процес удосконалення структурується за методологією DMAIC (визначити – виміряти – проаналізувати – покращити – контролювати). Підхід особливо ефективний у великих підприємствах, де існує можливість збору значних обсягів даних для аналізу.

Клієнтоорієнтований підхід виходить із принципу, що саме споживач визначає, що є якісним. Управління якістю тут базується на постійному вивченні потреб та очікувань клієнтів, адаптації продукції до змін попиту та оперативному реагуванні на зворотний зв’язок. Задоволеність клієнтів розглядається як ключовий індикатор ефективності підприємства. Такий підхід особливо

актуальний у конкурентних ринкових умовах, де лояльність споживача має вирішальне значення.

Основні характеристики та переваги зазначених підходів представимо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до управління якістю продукції підприємств

Підхід	**Ключові риси**	**Переваги**	**Обмеження / умови застосування**
1	2	3	4
Традиційний (інспекційний)	Орієнтований на контроль готової продукції; якість перевіряється після завершення виробництва; реактивний підхід до браку.	Простота реалізації; не потребує складної перебудови процесів.	Високі витрати через пізнє виявлення дефектів; не забезпечує запобігання помилкам.
Системний	Якість – результат взаємодії всіх підрозділів підприємства; документована політика якості; інтеграція в загальне управління.	Забезпечує узгодженість дій; охоплює всі етапи виробництва.	Потребує розробки документації, навчання персоналу та інституційних змін.
Процесний	Управління якістю на рівні окремих процесів; контроль і покращення кожного етапу виробництва; чітке визначення відповідальності.	Покращує ефективність та прозорість процесів; дозволяє знижувати витрати.	Необхідні аналітичні інструменти та регулярний моніторинг процесів.
TQM (Total Quality Management)	Залучення всього персоналу до процесів управління якістю; орієнтація на споживача; розвиток культури якості; командна робота.	Створення сильної організаційної культури; покращення репутації; підвищення мотивації.	Вимагає тривалого часу впровадження; зміна підходів до управління персоналом.
Kaizen	Безперервне вдосконалення дрібними кроками; ініціатива працівників; фокус на деталях; постійна адаптація.	Висока гнучкість; мінімальні витрати на покращення; швидкий ефект на рівні підрозділів.	Підходить для підприємств із розвиненою культурою залучення персоналу; не дає миттєвих змін.
Шість сигм (Six Sigma)	Використання статистичних методів для зменшення варіацій; структура DMAIC; орієнтація на майже ідеальну якість (3,4 дефекти на млн операцій).	Значне зниження кількості помилок; чітка методологія; вимірюваність результатів.	Складність; необхідність кваліфікованих аналітиків; витрати на навчання та підтримку системи.

Кінець табл. 1.1

1	2	3	4
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на потреби та очікування клієнтів; адаптація продукції до ринку; аналіз зворотного зв'язку; підвищення лояльності.	Зміцнює ринкові позиції; сприяє зростанню прибутку за рахунок задоволення попиту.	Високі вимоги до гнучкості; потреба в постійному аналізі клієнтських очікувань.

Підходи до управління якістю продукції визначають загальні концептуальні засади, на основі яких формується стратегія підприємства щодо забезпечення високих стандартів якості. Вони окреслюють філософію управління, орієнтовану на процеси, результат, споживача або загальну досконалість. Разом з тим, для реалізації цих підходів на практиці необхідно використовувати конкретні інструменти, тобто методи управління якістю. Саме методи забезпечують можливість втілення теоретичних принципів у практичну діяльність підприємства, дозволяючи системно аналізувати, контролювати й удосконалювати процеси виробництва та управління.

Методи управління якістю – це сукупність прийомів, інструментів і способів впливу на процеси виробництва та контролю з метою досягнення необхідного рівня якості продукції відповідно до вимог стандартів, нормативів, споживацьких очікувань та стратегічних цілей підприємства [10]. Ці методи охоплюють організаційні, технічні, економічні, соціальні й статистичні аспекти управління. До найбільш поширених методів управління якістю належать [11,12] (табл. 1.2):

1. Організаційно-адміністративні методи – засновані на використанні нормативно-правових документів, інструкцій, положень, стандартів та розпорядчих дій керівництва. Їх мета – регламентувати дії працівників, визначити правила, відповідальність і порядок функціонування системи управління якістю. Такий підхід забезпечує дисципліну, чіткість і підпорядкованість, але є менш гнучким до змін.

2. Економічні методи – включають використання економічних стимулів для досягнення та підтримки необхідного рівня якості. До них належать

преміювання за якість, економічна оцінка браку, аналіз витрат на якість (cost of quality), впровадження систем мотивації, пов'язаної з результатами якості. Основна перевага – створення зацікавленості працівників у досягненні високих стандартів.

Таблиця 1.2 – Методи управління якістю продукції підприємств

Метод	Суть	Переваги	Умови застосування
Організаційно-адміністративний	Заснований на розпорядчих документах, інструкціях, положеннях, що регламентують дії персоналу в системі управління якістю.	Чіткість і дисципліна в управлінні; встановлення відповідальності.	Ефективний у стабільному середовищі з чіткою ієрархією управління.
Економічний	Вплив на якість через матеріальне стимулювання, премії, оцінку витрат на якість і зниження браку.	Підвищення зацікавленості персоналу; зменшення втрат від браку.	Потребує розробки системи мотивації та обліку витрат на якість.
Соціально-психологічний	Формування культури якості, командного духу, морального стимулювання, внутрішньої відповідальності працівників.	Зростання ініціативності; зміцнення лояльності до підприємства.	Необхідна підтримка з боку керівництва; наявність корпоративних цінностей.
Статистичний	Використання математичних і статистичних методів для аналізу та контролю якості (контрольні карти, вибірковий контроль тощо).	Об'єктивність оцінки; виявлення прихованих проблем у процесах.	Потребує кваліфікованого персоналу та спеціального програмного забезпечення.
Функціонально-вартісний аналіз	Оцінка доцільності функцій продукції та витрат на їх забезпечення з метою оптимізації якості при мінімальних витратах.	Підвищення економічної ефективності при збереженні якості.	Підходить для складної або багатофункціональної продукції.
Процесний аналіз (PDCA, Ісікава)	Виявлення причин проблем якості, побудова карт процесів, їх аналіз і поступове вдосконалення.	Постійне покращення, зниження втрат, підвищення контрольованості.	Доцільно застосовувати в умовах динамічного середовища або масштабних змін.
Аудит якості	Системна перевірка відповідності діяльності підприємства стандартам якості (ISO, внутрішнім регламентам тощо).	Виявлення слабких місць; основа для коригувальних заходів.	Необхідна регулярність проведення та фахівці з аудиту.

3. Соціально-психологічні методи – мають на меті формування у колективі цінностей якості, підвищення мотивації через неформальні впливи: лідерство, корпоративну культуру, внутрішні комунікації, моральне стимулювання, командну роботу. Ці методи особливо ефективні в умовах впровадження TQM або Kaizen, коли якість розглядається як загальна відповідальність.

4. Методи статистичного управління якістю – до них належать контрольні карти, аналіз варіацій, методи вибіркового контролю, розрахунок індексів якості, регресійний аналіз тощо. Ці методи дозволяють оцінити стабільність процесів, виявити тренди та ухилення, прогнозувати результати. Вони є важливим елементом підходів Six Sigma та сучасного контролю процесів.

5. Методи функціонально-вартісного аналізу (ФВА) – застосовуються для оптимізації конструкцій і технологій шляхом виявлення і усунення зайвих витрат при збереженні або підвищенні якості. Аналізуються функції виробу, витрати на їх забезпечення і визначається співвідношення «користь – вартість».

6. Методи аналізу і покращення процесів – ці методи включають діагностику бізнес-процесів, побудову карт процесів, метод «петлі Демінга» (PDCA – плануй, виконуй, перевіряй, дій), мозкові штурми, причинно-наслідкові діаграми (діаграма Ісікави). Вони спрямовані на безперервне вдосконалення шляхом виявлення причин проблем у якості та пошуку рішень.

7. Методи аудиту якості – застосовуються для оцінювання відповідності функціонування системи управління якістю встановленим вимогам (ISO 9001, внутрішні стандарти підприємства тощо). Внутрішні або зовнішні аудити виявляють невідповідності, дають змогу формувати рекомендації та здійснювати коригувальні дії.

В сучасних умовах господарювання якість продукції є стратегічним фактором конкурентоспроможності підприємства, а ефективне управління якістю – передумовою його стабільного розвитку. Застосування різних підходів до управління якістю таких як традиційний, процесний, комплексний (TQM), інноваційний або орієнтований на споживача дозволяє підприємствам

адаптувати систему управління до особливостей внутрішнього й зовнішнього середовища, стратегічних цілей та специфіки продукції.

В сучасних умовах господарювання якість продукції є стратегічним фактором конкурентоспроможності підприємства, а ефективне управління якістю – передумовою його стабільного розвитку. Застосування різних підходів до управління якістю таких як традиційний, процесний, комплексний (TQM), інноваційний або орієнтований на споживача дозволяє підприємствам адаптувати систему управління до особливостей внутрішнього й зовнішнього середовища, стратегічних цілей та специфіки продукції.

Кожен із підходів має свої сильні сторони. Наприклад, традиційний і процесний акцентують увагу на контролі якості та оптимізації процесів, тоді як TQM спрямований на всебічне охоплення якісного менеджменту на всіх рівнях підприємства. Інноваційні підходи забезпечують гнучкість і технологічну динаміку, а орієнтація на споживача сприяє точному врахуванню вимог ринку.

Методи управління якістю, у свою чергу, виступають інструментальним забезпеченням реалізації цих підходів. Їх застосування має бути системним і комплексним. Організаційно-адміністративні методи забезпечують регламентацію та порядок, економічні – стимулюють відповідальність і зацікавленість працівників, соціально-психологічні – формують культуру якості. Статистичні, аналітичні та аудитні методи надають підприємству можливість вчасно виявляти відхилення, оптимізувати процеси й підвищувати рівень управлінських рішень. Загалом, ефективність управління якістю залежить не лише від вибору окремого підходу чи методу, а від здатності підприємства забезпечити їх узгоджене, адаптивне та інтегроване застосування. Практика свідчить, що найбільш результативними є ті моделі управління якістю, які поєднують технічну точність, економічну ефективність і людський чинник – що й має стати орієнтиром для українських виробничих підприємств у контексті сучасних викликів ринку.

Процес обґрунтування та прийняття рішень у сфері управління якістю продукції – це систематична діяльність із аналізу ситуації, вибору оптимального

варіанта дій і впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення, підтримання та підвищення якості продукції відповідно до вимог споживачів, нормативних стандартів і стратегічних цілей підприємства.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах жорсткої конкуренції та зростання вимог до продукції з боку споживачів і регуляторних органів доцільним є обґрунтування та прийняття ефективних рішень у сфері управління якістю. Раціональний і науково обґрунтований підхід до прийняття рішень дозволяє підприємству своєчасно виявляти відхилення у виробничих процесах, мінімізувати втрати, пов'язані з браком або рекламаціями, а також впроваджувати заходи з безперервного покращення якості. Удосконалення цього процесу сприяє підвищенню гнучкості управління, покращенню обґрунтованості стратегічних і оперативних рішень, що в кінцевому підсумку забезпечує стійке функціонування та розвиток підприємства.

У сфері управління якістю продукції існують визнані принципи, які формують основу сучасних систем управління якістю, зокрема стандарту ISO 9001:2015. Ці принципи були сформульовані Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) й широко застосовуються у світовій практиці. Їх вісім (у нових редакціях – сім), і вони слугують орієнтирами для побудови ефективної системи управління якістю [13,14] (рис. 1.3):

1. Орієнтація на споживача – цей принцип вважається ключовим. Він передбачає, що основною метою будь-якої організації є задоволення потреб і очікувань споживачів. Успішні підприємства глибоко аналізують ринок, вивчають вимоги замовників, систематично збирають відгуки, виявляють критичні моменти у взаємодії зі споживачем і постійно вдосконалюють процеси, щоб створювати цінність для клієнта. Стабільне забезпечення якості з точки зору споживача формує довіру до бренду, сприяє лояльності та утриманню клієнтів.

2. Лідерство – керівництво організації відіграє провідну роль у формуванні бачення, цінностей і стратегічного напрямку підприємства. Лідери створюють таке середовище, в якому працівники розуміють свої завдання та відчувають

особисту відповідальність за якість. Ефективне лідерство передбачає не лише управління, а й натхнення, підтримку командної роботи, розвиток корпоративної культури якості та довіру до персоналу. Без активної участі керівництва у впровадженні системи управління якістю жодна система не працює ефективно.

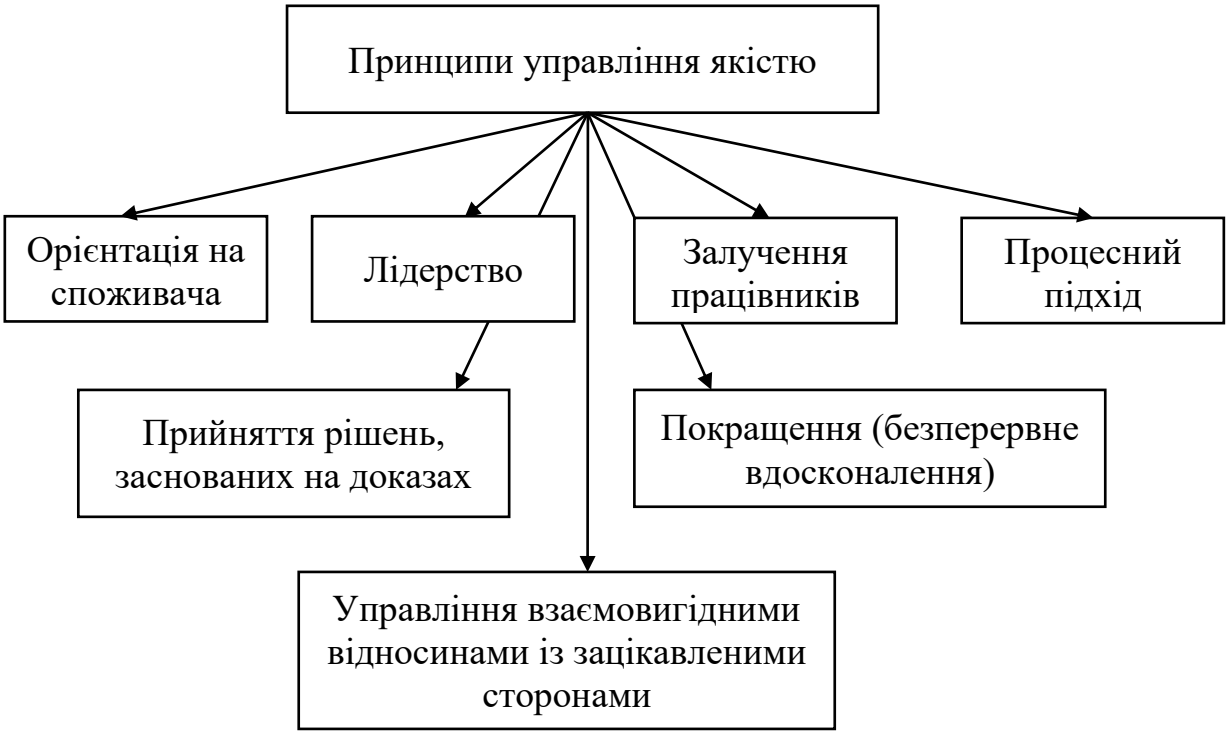

Рисунок 1.3 – Принципи управління якістю продукції

3. Залучення працівників – управління якістю неможливе без активної участі всіх співробітників – від робітників до керівників. Кожен працівник є носієм цінної інформації про процеси, ідеї покращення або потенційні ризики. Залучення передбачає надання працівникам повноважень, розвиток їхньої компетентності, відкриту комунікацію та створення умов, де ініціатива та професіоналізм заохочуються. Це сприяє створенню колективної відповідальності за якість продукції.

4. Процесний підхід – передбачає, що процеси це взаємопов’язані дії, які перетворюють ресурси на продукцію. Управління якістю ґрунтується на розумінні всіх процесів у межах підприємства як єдиної системи. Кожен процес має вхід, вихід, власника, критерії ефективності. Процесний підхід дозволяє

системно контролювати кожен етап виробництва, забезпечувати узгодженість дій, уникати дублювання, зменшувати витрати та досягати стабільної якості.

5. Покращення (безперервне вдосконалення) – цей принцип лежить в основі довгострокового успіху будь-якої організації. Постійне удосконалення процесів, продуктів, підходів і кваліфікації персоналу дає змогу адаптуватися до змін ринку, зменшувати втрати, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Це філософія, що підтримується регулярною оцінкою ефективності, аналізом невідповідностей, внутрішніми аудитами та застосуванням циклу PDCA (плануй–виконуй–перевіряй–дій).

6. Прийняття рішень, заснованих на доказах – ефективне управління якістю можливе лише тоді, коли рішення приймаються на основі реальних даних, а не припущень. Це передбачає системний збір, аналіз і використання інформації для контролю якості, виявлення відхилень і пошуку рішень. Такий підхід дозволяє точно оцінювати ризики, обґрунтовувати зміни в процесах та обирати найбільш доцільні управлінські дії.

7. Управління взаємовигідними відносинами із зацікавленими сторонами – якість продукції часто залежить не лише від внутрішніх процесів, а й від зовнішніх – постачання сировини, транспортування, маркетингу. Ефективна взаємодія з партнерами, постачальниками, споживачами та регуляторами дозволяє будувати надійні й довгострокові зв’язки, які сприяють досягненню спільних цілей. Спільне планування, обмін інформацією, взаємна довіра та підтримка – важливі елементи сучасної системи управління якістю.

2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ягідний Дар»

ТОВ «Ягідний Дар» зареєстроване 18 березня 2011 року в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб (код ЄДРПОУ 37538306). Підприємство розташоване за юридичною адресою: м. Дніпро, вул. Кільченська, 5. Засновником і керівником компанії є Валевський Андрій Григорович. Розмір статутного капіталу становить 1 500 000 грн, що відповідає середньому рівню інвестиційного забезпечення для малого аграрного виробника регіону [15].

Основною сферою діяльності підприємства є вирощування ягід, горіхів та інших плодових дерев і чагарників (КВЕД 01.25), зі спеціалізацією на садовій суниці ремонтантних сортів. Вирощування здійснюється у відкритому ґрунті, а збір і реалізація продукції тривають із травня по вересень. Компанія постачає ягоди як роздрібним споживачам, так і торговельним мережам.

У виробничому процесі задіяно 44 працівники (станом на 2024 рік), що свідчить про збереження ручної праці при збиранні та сортуванні продукції. Сезонний характер діяльності зумовлює потребу у тимчасовій робочій силі в період пікового навантаження. Гнучка структура витрат дозволяє адаптувати ресурси до особливостей виробничого циклу.

Поточна продуктова лінійка орієнтована винятково на вирощування ремонтантної суниці, зокрема таких сортів, як «Капрі», «Спаржа», «Ельсінор» і «Еві 2». Всі сорти мають відмінні смакові характеристики, транспортабельність і відповідають вимогам різних сегментів ринку. Продукція фасується у поліетиленові бокси по 1 кг із картонною підкладкою та дерев’яні ящики об’ємом 10 кг, що забезпечує зручність при транспортуванні, зберіганні й реалізації [16].

Асортимент компанії характеризується обмеженою широтою, проте високою глибиною пропозиції. Єдині технологічні стандарти вирощування, орієнтація на екологічність та відсутність надмірного використання хімічних засобів дозволяють підприємству стабільно підтримувати якість продукції та оптимізувати виробничі витрати. Таблиця 2.1 відображає асортимент продукції ТОВ «Ягідний Дар», що спеціалізується на вирощуванні садової суниці ремонтантних сортів.

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ТОВ «Ягідний Дар»

Сорт суниці	Смакові характеристики	Транспортабельність	Формати пакування	Цільові сегменти споживачів
Капрі	Висока солодкість, помірна кислотність	Висока, завдяки щільній структурі ягоди	1 кг (поліетиленовий бокс з картонною підкладкою), 10 кг (дерев'яний ящик)	Роздрібні покупці, гуртові клієнти
Спаржа	Середня солодкість, виражений аромат	Середня, потребує делікатного зберігання	1 кг (поліетиленовий бокс з картонною підкладкою), 10 кг (дерев'яний ящик)	Ресторани, кафе, спеціалізовані магазини
Ельсінор	Збалансований смак, стійкість до перезрівання	Дуже висока, придатна для тривалого транспортування	1 кг (поліетиленовий бокс з картонною підкладкою), 10 кг (дерев'яний ящик)	Супермаркети, оптові та експортні партнери
Еві 2	Інтенсивна солодкість, ніжна текстура	Середня, потребує швидкої реалізації	1 кг (поліетиленовий бокс з картонною підкладкою), 10 кг (дерев'яний ящик)	Фермерські ринки, роздрібні магазини

Компанія орієнтується на чотири основні сорти: Капрі, Спаржа, Ельсінор та Еві 2, кожен із яких має унікальні смакові характеристики, рівень транспортабельності та визначені цільові сегменти споживачів.

Сорт Капрі вирізняється високою солодкістю і помірною кислотністю, що робить його привабливим для широкого кола роздрібних споживачів. Щільна структура ягоди забезпечує високу транспортабельність, що дозволяє ефективно реалізовувати продукцію в межах регіону та поза ним [17].

Сорт Спаржа характеризується середнім рівнем солодкості та вираженим ароматом, що робить його популярним серед закладів громадського харчування,

зокрема ресторанів і кафе. Через середню транспортабельність цей сорт потребує делікатного зберігання й оперативного продажу.

Ельсінор має збалансований смак та високу стійкість до перезрівання. Завдяки дуже високій транспортабельності, сорт придатний для далекого транспортування, що робить його привабливим для супермаркетів і експортних партнерів.

Сорт Еві 2 демонструє інтенсивну солодкість і ніжну текстуру, однак має середню транспортабельність і потребує швидкої реалізації після збору. Така характеристика робить його особливо затребуваним на фермерських ринках і в роздрібних точках продажу з високою обіговістю свіжої продукції [17].

Всі сорти фасуються у два стандартизовані формати: по 1 кг у поліетиленовий бокс із картонною підкладкою – для роздрібного продажу, і по 10 кг у дерев'яні ящики – для гуртових клієнтів. Такий підхід до пакування дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку та зменшити логістичні втрати.

ТОВ «Ягідний Дар» формує конкурентну продуктову лінійку з урахуванням вимог споживачів до смакових властивостей, термінів реалізації та зручності пакування, що дозволяє компанії зберігати стабільну присутність на нішевому ринку свіжих ягід.

Таким чином, ТОВ «Ягідний Дар» є типовим представником малого аграрного бізнесу Дніпропетровського регіону з чітко окресленою спеціалізацією. Сфокусованість на одному продукті, сезонна гнучкість і орієнтація на якість дозволяють компанії успішно функціонувати на ринку свіжої ягоди та займати нішу локального виробника преміального сегмента.

2.2. Оцінка та аналіз поточного стану ТОВ «Ягідний Дар»

Аналіз поточного стану ТОВ «Ягідний Дар» є необхідною передумовою для обґрунтованої розробки управлінських рішень у сфері покращення якості продукції. Без всебічного дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, що

впливають на функціонування підприємства, важко ідентифікувати реальні проблеми, вузькі місця, а також резерви зростання. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень організації виробничих процесів, ефективність системи контролю якості, стан технічного оснащення, кваліфікацію персоналу та рівень задоволеності споживачів. Саме на основі фактичної інформації можна сформулювати реалістичні, доцільні та економічно обґрунтовані рекомендації, які відповідатимуть потребам і можливостям підприємства.

Більше того, об'єктивне вивчення поточного стану дозволяє відстежити динаміку змін, виявити тенденції та оцінити результативність уже впроваджених заходів. Це дає змогу приймати рішення не інтуїтивно, а на основі доказів і аналізу конкретних показників. У випадку ТОВ «Ягідний Дар», що працює у сфері харчової продукції, питання якості має ключове значення для репутації, конкурентоспроможності та дотримання вимог законодавства. Тому детальний аналіз стане надійною основою для формування дієвої системи підвищення якості продукції й забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз доходів від реалізації, собівартості продукції та чистого прибутку є важливим елементом оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, зокрема в контексті управління якістю. Доходи від реалізації свідчать про попит на продукцію, прийнятність її якості з боку споживачів та ефективність збутової політики. Якщо рівень реалізації знижується або стає нестабільним, це може бути сигналом щодо зниження споживчої довіри, в тому числі через проблеми з якістю продукції.

Собівартість продукції, у свою чергу, дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, організацію виробничих процесів і дотримання стандартів якості. Висока собівартість може свідчити про неефективні технології, перевитрати матеріалів, дефекти у виробництві або низьку якість вхідної сировини, що потребує додаткових витрат на контроль та виправлення. Чистий прибуток – підсумковий показник, який демонструє фінансову результативність діяльності та здатність підприємства інвестувати в подальше покращення якості. Саме прибутковість забезпечує можливості для

впровадження нових технологій, навчання персоналу, модернізації обладнання та сертифікації систем якості. Таким чином, аналіз цих показників дає комплексне уявлення про взаємозв'язок між якістю продукції та фінансовим станом підприємства. Динаміка показників ТОВ «Ягідний Дар» представлено в таблиці 2.2 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ТОВ «Ягідний Дар»

Показники	2021	2022	2023	2024
Дохід	26030400	46489500	54435700	68177600
Собівартість	14433000	25226900	39677900	58175800
Чистий прибуток	11597400	21262600	14757800	10001800

Упродовж чотирьох років спостерігається стійка тенденція до зростання основних фінансових показників підприємства. Дохід від реалізації продукції збільшився з 26 030 400 грн у 2021 році до 68 177 600 грн у 2024 році, тобто майже в 2,6 рази [18]. Таке зростання може свідчити про розширення ринку збуту, зростання попиту на продукцію, поліпшення маркетингової політики або зростання обсягів виробництва. Разом із доходом зросла і собівартість продукції: з 14 433 000 грн у 2021 році до 58 175 800 грн у 2024 році, що також майже в 4 рази. Це може вказувати як на збільшення масштабів діяльності, так і на ускладнення виробничих процесів чи зростання витрат на забезпечення належної якості.

Цікавим є динамічне коливання показника чистого прибутку. У 2021 році підприємство отримало 11 597 400 грн чистого прибутку. У 2022 році він зріс до 21 262 600 грн – максимального значення за аналізований період. У 2023 році прибуток знизився до 14 757 800 грн, а в 2024 році ще більше, до 10 001 800 грн, незважаючи на зростання доходу. Це може свідчити про суттєве зростання витрат, зокрема пов'язаних із підвищенням вимог до якості, впровадженням нових технологій, сертифікацією або підвищенням вартості сировини. Зменшення чистого прибутку в умовах зростаючих доходів і собівартості

потребує особливої уваги з боку управління підприємства, оскільки вказує на потенційні проблеми з рентабельністю та ефективністю витрат.

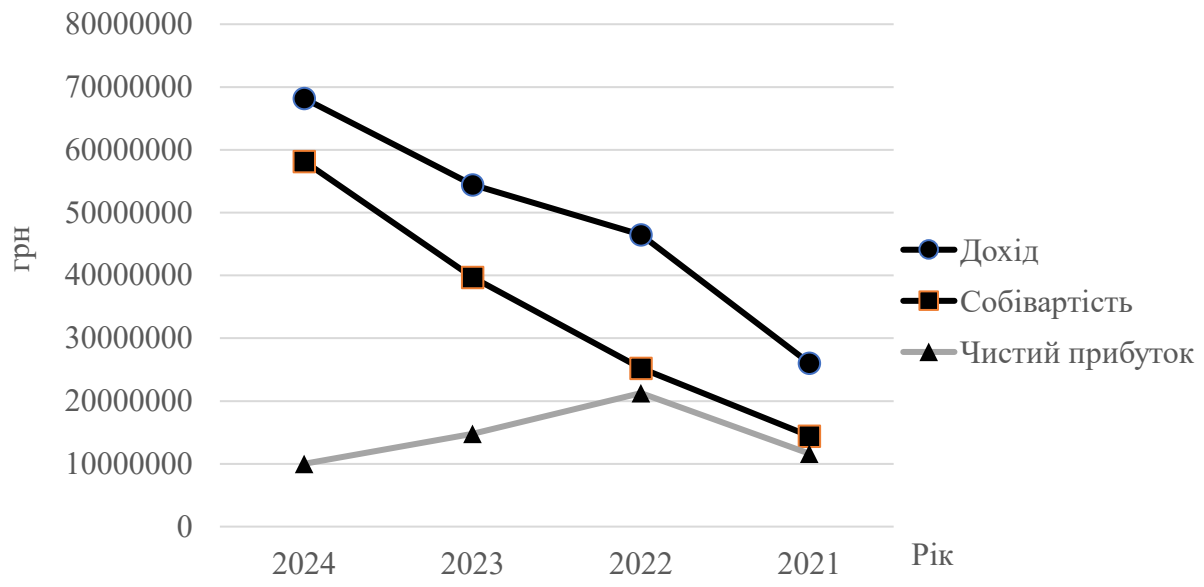

Рисунок 2.1 – Динаміка доходу від реалізації, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Ягідний Дар»

Загалом, отримані результати підкреслюють необхідність глибшого аналізу витратної структури, оцінки ефективності управлінських рішень і можливостей оптимізації системи управління якістю продукції з метою забезпечення стабільного прибуткового зростання.

Аналіз активів та зобов’язань підприємства є одним із ключових напрямів фінансового аналізу, що має на меті всебічну оцінку фінансового стану підприємства. Активи відображають ресурси, які підприємство контролює і які можуть приносити економічні вигоди у майбутньому, тоді як зобов’язання відображають боргові та інші фінансові зобов’язання, які підприємство має виконати перед третіми сторонами.

Доцільність такого аналізу полягає у можливості визначення балансової структури підприємства, оцінки його ліквідності та платоспроможності. Зокрема, дослідження активів дозволяє встановити, які ресурси використовуються в операційній діяльності, інвестиційній та фінансовій, а також

оцінити їх ліквідність і ефективність використання. Аналіз зобов’язань дає змогу оцінити рівень боргового навантаження підприємства, структуру та терміни погашення боргів, що є важливим для визначення фінансових ризиків і стабільності.

Крім того, співвідношення активів і зобов’язань є основою для розрахунку багатьох фінансових коефіцієнтів, що використовуються для прийняття управлінських рішень, планування розвитку та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Завдяки аналізу цих складових можливо своєчасно виявити потенційні проблеми з ліквідністю, передбачити можливі фінансові ризики і забезпечити раціональне управління капіталом.

Отже, аналіз активів і зобов’язань є необхідним інструментом для комплексної оцінки фінансового стану підприємства, що забезпечує інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

На рисунку 2.2 наведено динаміку зобов’язань та активів ТОВ «Ягідний Дар».

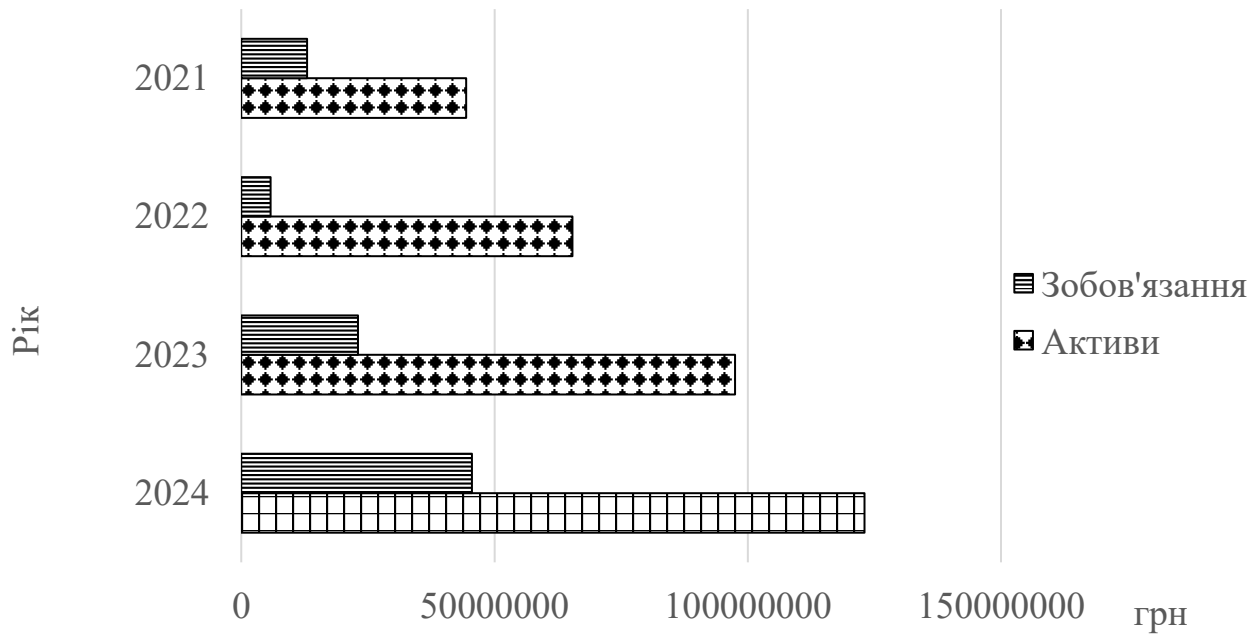

Рисунок 2.2 – Динаміка зобов’язань та активів ТОВ «Ягідний Дар»

За аналізований період спостерігається стійке зростання обсягів активів підприємства. Так, в 2021 році активи становили 44 376 400 грн, а вже у 2024 році їхня вартість зросла майже у три рази – до 123 052 500 грн. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, що може бути пов'язано з інвестиційною діяльністю, нарощуванням виробничих потужностей або збільшенням оборотних засобів.

Паралельно з цим відбувається збільшення зобов'язань, проте темп їх зростання менш інтенсивний у порівнянні з активами. Зобов'язання зросли з 13 008 100 грн у 2021 році до 45 561 800 грн у 2024 році. Відзначається, що у 2022 році зобов'язання були найнижчими (5 768 000 грн), що могло свідчити про тимчасове зниження боргового навантаження або переорієнтацію на внутрішні джерела фінансування.

Для більш глибокого аналізу важливо розрахувати коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності. Наприклад, співвідношення власного капіталу (активи мінус зобов'язання) до загальних активів покаже ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Загалом, позитивною тенденцією є значне зростання активів із відносно контрольованим збільшенням зобов'язань, що свідчить про можливу ефективність управління фінансовими ресурсами і підтримання фінансової стабільності.

З метою оцінки ефективності господарювання ТОВ «Ягідний Дар» виконаємо розрахунок наступних показників рентабельності [19,20]:

1. Рентабельність продажів (ROS – Return on Sales) – відображає, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні виручки від реалізації продукції. Іншими словами, він показує, наскільки ефективно підприємство перетворює дохід у чистий прибуток:

$$\text{Рентабельність продажів} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100\% \qquad (2.1)$$

Висока рентабельність продажів свідчить про ефективний контроль витрат, високу цінність продукції для споживачів та якісну організацію процесів. Низький показник може вказувати на високі витрати або недостатню цінову політику.

2. Рентабельність активів (ROA – Return on Assets) – демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує всі наявні ресурси (активи), щоб генерувати прибуток. Він дозволяє оцінити загальну ефективність управління підприємством:

$$\text{Рентабельність активів} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100\% \qquad (2.2)$$

Чим вищий показник ROA, тим краще компанія використовує свої ресурси для створення прибутку. Показник є особливо важливим у виробничих компаніях, де структура активів істотно впливає на фінансові результати.

3. Рентабельність власного капіталу (ROE – Return on Equity) – ROE відображає, яку віддачу отримують власники підприємства (інвестори) на вкладений ними капітал. Він характеризує ефективність використання власного капіталу з точки зору прибутковості:

$$\text{ROE} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100\% \qquad (2.3)$$

Цей показник є критично важливим для акціонерів або власників компанії, адже дозволяє зрозуміти, наскільки вигідно підприємство функціонує з точки зору капіталовкладень. Якщо ROE низький, це може бути ознакою неефективного управління ресурсами.

Результат розрахунків представимо у вигляді таблиці 2.3 рентабельності підприємства ТОВ «Ягідний Дар» за 2021-2024 роки.

У таблиці представлено три ключові показники рентабельності: рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного

капіталу, які дозволяють комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства у сфері управління якістю продукції та використання ресурсів.

Таблиця – 2.3 Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ягідний Дар»:

Рік	Рентабельність продажів (%)	Рентабельність активів (%)	Рентабельність власного капіталу (%)
2024	14,67	8,13	12,91
2023	27,11	15,13	19,83
2022	45,74	32,51	35,66
2021	44,55	26,13	36,97

Рентабельність продажів (%) демонструє частку чистого прибутку в загальному обсязі доходів. Найвищий показник було зафіксовано у 2022 році – 45,74%, що свідчить про високу прибутковість продажів у цей період. У 2023 році рентабельність знизилася до 27,11%, а у 2024 році – до 14,67%, що може бути наслідком зростання собівартості, цінової конкуренції або зміни в структурі витрат.

Рентабельність активів (%) показує ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства. Найбільш ефективне використання активів спостерігалося у 2022 році – 32,51%, у 2021 році – 26,13%, тоді як у 2024 році цей показник впав до 8,13%. Це може свідчити про значне зростання обсягу активів без відповідного приросту прибутку, що знижує загальну ефективність.

Рентабельність власного капіталу (%) ілюструє дохідність інвестицій власників підприємства. У 2021 та 2022 роках цей показник був найвищим – 36,97% та 35,66% відповідно, що є свідченням ефективної роботи підприємства з власними коштами. У 2023 році він зменшився до 19,83%, а у 2024 – ще більше, до 12,91%, що може сигналізувати про зниження прибутковості або збільшення зовнішнього фінансування при меншій результативності його використання.

Загалом аналіз динаміки рентабельності свідчить про те, що 2021-2022 роки були найуспішнішими для підприємства в контексті ефективності, однак

починаючи з 2023 року, спостерігається тенденція до зниження рентабельності за всіма показниками. Це є важливим сигналом для керівництва підприємства щодо необхідності перегляду стратегії управління якістю, витратами та інвестиційною політикою для забезпечення стабільного розвитку.

2.3. Оцінка системи управління якістю продукції ТОВ «Ягідний Дар»

У харчовій промисловості, де якість продукції безпосередньо впливає на здоров'я та безпеку споживачів, система управління якістю має специфічні особливості. Для підприємства ТОВ «Ягідний Дар», яке спеціалізується на переробці та реалізації ягід, концентратів, соків, пюре та іншої плодово-ягідної продукції, цілі системи управління якістю (СУЯ) можна конкретизувати наступним чином [21]:

1. Забезпечення безпечності харчових продуктів – основною метою є гарантоване дотримання санітарно-гігієнічних норм, виявлення та контроль критичних точок у виробничому процесі (відповідно до вимог системи HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points).

2. Дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності – для виходу на зовнішні ринки або співпраці з великими ритейлерами ТОВ «Ягідний Дар» має впроваджувати стандарти (табл. 2.4):

- ISO 9001:2015 – для побудови ефективної системи менеджменту якості;
- ISO 22000 – для інтеграції вимог щодо безпечності харчових продуктів;
- FSSC 22000, BRC, IFS Food – якщо йдеться про експорт продукції до ЄС чи США.

3. Контроль за якістю сировини – оскільки підприємство залежить від сезонної сировини (ягід), однією з ключових цілей є налагодження контролю якості закупленої продукції на всіх етапах логістичного ланцюга: від фермерського господарства до переробки.

4. Мінімізація втрат та зниження кількості рекламацій – висока якість продукції дозволяє скоротити витрати, пов'язані з браком, псуванням товарів, претензіями споживачів, а також уникнути відкликання партій з ринку.

Таблиця 2.4 – Відповідність системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар» ключовим міжнародним стандартам якості

№	Ціль системи управління якістю	Відповідний міжнародний стандарт	Коментар
1	Забезпечення безпечності харчової продукції	HACCP, ISO 22000, FSSC 22000	Аналіз ризиків і контроль критичних точок
2	Відповідність споживчим вимогам та очікуванням	ISO 9001:2015	Орієнтація на споживача
3	Контроль якості сировини та постачальників	ISO 9001:2015, ISO 22000	Вимоги до процесів закупівель
4	Зменшення браку, втрат, рекламацій	ISO 9001:2015, HACCP	Постійне покращення і запобігання невідповідностям
5	Підвищення довіри з боку партнерів і торгових мереж	ISO 9001:2015, FSSC 22000, BRC, IFS Food	Необхідні для співпраці з міжнародними мережами
6	Інноваційність і технологічне оновлення	ISO 9001:2015	Акцент на постійне вдосконалення
7	Формування культури якості, навчання персоналу	ISO 9001:2015, ISO 22000	Вимога щодо залученості персоналу
8	Підвищення вартості та репутації бренду	ISO 9001:2015, BRC, IFS Food	Прозорість, сертифікація, відкритість для перевірок

5. Підвищення довіри з боку партнерів, торговельних мереж, інвесторів – наявність сертифікованої системи управління якістю (наприклад, ISO 9001 або HACCP) є вимогою для роботи з міжнародними партнерами або для залучення фінансування на розвиток виробництва.

6. Удосконалення технологій та впровадження інновацій – постійне вдосконалення процесів, упаковки, умов зберігання продукції забезпечує її стабільну якість, збільшення терміну придатності, зменшення втрат при транспортуванні.

7. Навчання персоналу принципам якості – участь працівників у процесах контролю якості, впровадження систем оцінки ефективності праці, навчання персоналу вимогам стандартів — усе це формує культуру якості на підприємстві.

8. Підвищення цінності бренду «Ягідний Дар» - якісна продукція, що відповідає міжнародним стандартам, дозволяє позиціонувати компанію як

надійного виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що, у свою чергу, сприяє зростанню вартості бренду.

Таблиця 2.4 саме показує відповідність цілей системи управління якістю на харчовому підприємстві (зокрема, ТОВ «Ягідний Дар») ключовим міжнародним стандартам якості та безпечності продукції.

Аналізуючи викладену систему управління якістю (СУЯ) на прикладі ТОВ «Ягідний Дар», слід зазначити, що підприємство демонструє прагнення до впровадження сучасних стандартів та принципів якості. Проте, попри наявність чітко окреслених цілей, ця система має низку потенційних недоліків, що можуть знижувати її ефективність у довгостроковій перспективі (рис.2.3).

1. Надмірна зосередженість на зовнішніх вимогах та сертифікації. Основна увага приділяється відповідності міжнародним стандартам (ISO, HACCP, FSSC, BRC, IFS), що, хоча і є позитивним фактором для експорту, може зумовити формальний підхід до управління якістю. Упровадження стандартів без реального внутрішнього усвідомлення їх значення може призводити до поверхневого дотримання процедур і недостатньої гнучкості у реагуванні на реальні виробничі виклики.

2. Обмеженість інтеграції цілей СУЯ з загальною стратегією підприємства. Цілі системи якості здебільшого зосереджені на операційних аспектах (безпека продукції, контроль сировини, зменшення рекламацій), однак відсутнє чітке поєднання цих цілей з довгостроковою стратегією розвитку підприємства, маркетинговою політикою або інноваційною стратегією.

3. Недостатня увага до адаптивності системи в умовах сезонності виробництва. Для підприємства, яке працює зі свіжою плодоовочевою сировиною, надзвичайно важливою є гнучкість СУЯ в умовах різких змін у якості, обсягах і доступності сировини. У запропонованій системі цей аспект згадується, але не розглядається як стратегічний ризик, що потребує окремих механізмів управління.

4. Відсутність акценту на внутрішній зворотний зв'язок і внутрішній аудит. Хоча зазначено роль персоналу та навчання, відсутня інформація про

систематичне проведення внутрішніх аудитів, збирання відгуків від працівників та аналіз їх пропозицій. Це може свідчити про домінування вертикального управління якістю замість формування справжньої культури безперервного поліпшення.

Рисунок 2.3 – Основні недоліки існуючої системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар»

5. Недостатній розвиток цифрових інструментів контролю якості. Сучасні вимоги до СУЯ передбачають використання цифрових технологій — систем моніторингу, аналітики, прогнозування браку тощо. У представленій системі ці аспекти не розглядаються, що обмежує можливості автоматизації і підвищення точності контролю якості.

6. Ризик декларативного навчання персоналу. Попри згадку про необхідність навчання працівників, відсутня конкретизація форматів, частоти та змісту цього навчання. У результаті процес навчання може перетворитися на формальність, не маючи реального впливу на підвищення кваліфікації персоналу та на культуру якості загалом.

7. Обмежена увага до екологічних аспектів якості. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на безпечність і смакові властивості продукції, а й на екологічну відповідальність виробника. У цільовій структурі СУЯ ТОВ «Ягідний Дар» не враховані такі аспекти, як зменшення екологічного сліду, утилізація відходів або екологічне пакування.

8. Відсутність механізмів моніторингу задоволеності споживачів. Система не передбачає чітких інструментів для вимірювання рівня задоволеності клієнтів, що є однією з базових вимог стандарту ISO 9001:2015. Це ускладнює адаптацію до змін очікувань споживачів і знижує здатність до орієнтації на ринок.

Хоча система управління якістю ТОВ «Ягідний Дар» демонструє прагнення до міжнародних стандартів та забезпечення безпечності продукції, вона має низку недоліків, пов’язаних із недостатньою гнучкістю, обмеженою інтеграцією зі стратегічним управлінням, слабким розвитком внутрішніх процесів і недооцінкою цифрових та екологічних аспектів. Усунення зазначених недоліків дозволить посилити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У сучасних умовах господарювання ТОВ «Ягідний Дар», як підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на переробці плодово-ягідної продукції, стикається з низкою ризиків, які мають як внутрішній, так і зовнішній

характер. Частина з них безпосередньо пов'язана з функціонуванням системи управління якістю (СУЯ) та її поточними обмеженнями (рис.2.4).

1. Ризик порушення безпечності продукції. Навіть за наявності впровадженої системи НАССР, підприємство ризикує втратити контроль над критичними точками через технічні збої, людський фактор, сезонні коливання якості сировини або недосконалість внутрішнього моніторингу. Це може призвести до загрози здоров'ю споживачів, відкликання продукції з ринку та репутаційних втрат [22].

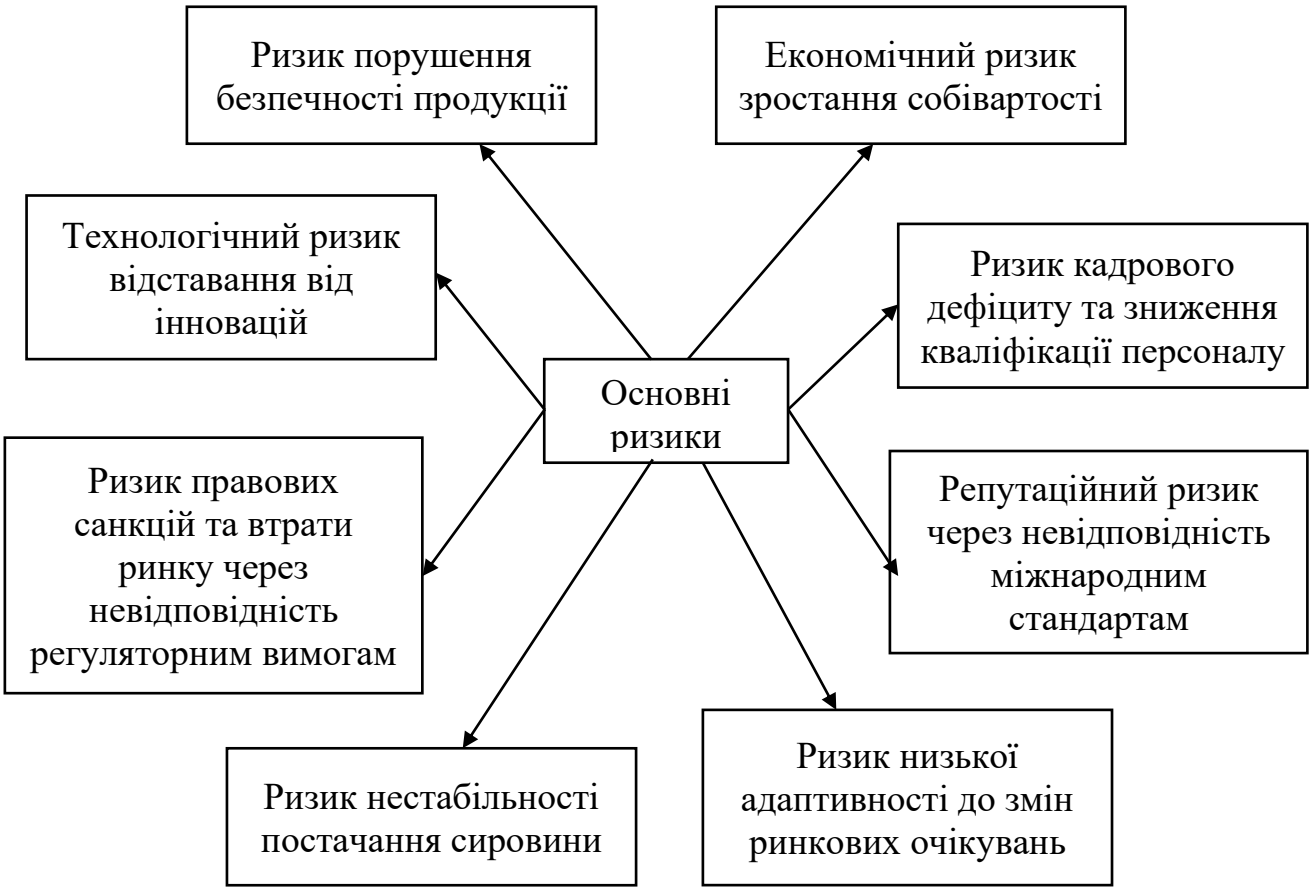

Рисунок 2.4 – Основні ризики ТОВ «Ягідний Дар»

2. Ризик нестабільності постачання сировини. Оскільки виробництво залежить від сезонних ягід, підприємство піддається ризикам, пов'язаним із погодними умовами, зменшенням врожайності, скороченням фермерських господарств, логістичними труднощами, а також конкуренцією за якісну

сировину. Недостатній контроль постачальників або неефективна робота в цьому сегменті СУЯ може спричинити зниження якості кінцевої продукції.

3. Репутаційний ризик через невідповідність міжнародним стандартам. У разі виявлення невідповідностей під час сертифікаційних аудитів або перевірок торгових партнерів (особливо у випадку експорту), підприємство може втратити контракти або бути виключеним із ланцюга поставок великих ритейлерів. Наявні сертифікати не гарантують відсутності ризику, якщо система управління якістю виконується формально.

4. Ризик правових санкцій та втрати ринку через невідповідність регуляторним вимогам. Зміни у вітчизняному законодавстві щодо харчової безпеки або імпортних обмежень у країнах-партнерах можуть зробити поточну СУЯ недостатньою. Якщо підприємство своєчасно не адаптується до нових нормативів, це може призвести до зупинки виробництва чи втрати зовнішніх ринків.

5. Економічний ризик зростання собівартості. Ускладнення логістичних ланцюгів, інфляція, зростання тарифів на енергоносії та інші витрати можуть призвести до збільшення собівартості продукції. Система якості, яка не включає гнучких інструментів для оптимізації витрат і вдосконалення виробничих процесів, не здатна адекватно протидіяти таким ризикам.

6. Ризик низької адаптивності до змін ринкових очікувань Відсутність інструментів систематичного збору та аналізу споживчого зворотного зв’язку (що є недоліком чинної СУЯ) ускладнює своєчасне реагування на зміну вподобань клієнтів, вимог до упаковки, маркування, органічності продукції тощо. Це може спричинити втрату ринкових позицій на користь більш клієнтоорієнтованих виробників.

7. Технологічний ризик відставання від інновацій. У разі відсутності стратегічного управління інноваціями підприємство ризикує не впровадити сучасні технології переробки, зберігання чи пакування, що погіршить його конкурентоспроможність. Поточна система управління якістю лише частково охоплює інноваційну складову.

8. Ризик кадрового дефіциту та зниження кваліфікації персоналу. Через відсутність чіткої програми підвищення кваліфікації та формального підходу до навчання, працівники можуть не мати достатніх компетенцій для роботи у межах СУЯ або з новітніми стандартами. Це створює додаткові ризики помилок і збоїв у процесах контролю якості.

9. Ризик кібербезпеки та збоїв в інформаційних системах. За умови впровадження цифрових інструментів управління якістю (ERP-системи, електронна сертифікація, віддалений моніторинг) підприємство стикається з новими загрозами, пов’язаними з витоками інформації, хакерськими атаками або технічними збоями.

ТОВ «Ягідний Дар» функціонує в динамічному середовищі з високим ступенем невизначеності. Основні ризики пов’язані з безпечністю продукції, нестабільністю постачання, нормативними змінами, репутаційними втратами та кадровими викликами. Деякі з цих ризиків посилюються через недоліки в системі управління якістю. Тому підприємству доцільно посилити внутрішній аудит, розширити цифровізацію, переглянути стратегії постачання та підвищити гнучкість СУЯ для адаптації до змін.

3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення управління якістю на ТОВ «Ягідний Дар»

Для удосконалення системи управління якістю (СУЯ) ТОВ «Ягідний Дар» доцільно впровадити комплекс заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності внутрішніх процесів, зменшенню виробничих ризиків, забезпеченню відповідності міжнародним стандартам і посиленню адаптивності до змін. Пропонуються такі ключові напрями вдосконалення:

1. Посилення внутрішнього аудиту СУЯ:

- запровадження регулярних внутрішніх аудитів із залученням міжфункціональних команд для виявлення прихованих невідповідностей;
- проведення раптових перевірок (spot-checks) на критичних ділянках виробництва;
- розробка чітких показників ефективності для кожного етапу контролю якості;
- залучення незалежного зовнішнього консультанта для періодичного супервізійного аудиту.

2. Розширення цифровізації процесів якості:

- впровадження ERP-системи з інтеграцією модулів управління якістю, контролю простежуваності сировини та готової продукції;
- автоматизація системи моніторингу критичних точок (HACCP) з використанням датчиків і ПЗ для аналізу відхилень у реальному часі;
- перехід на електронні документи у сфері сертифікації, простежуваності партій, скарг і претензій;
- використання CRM-систем для обліку споживчого зворотного зв’язку й аналітики рекламацій.

3. Перегляд та диверсифікація стратегій постачання:

- розширення бази постачальників сировини, укладання контрактів із фермерськими кооперативами для зниження ризиків сезонної нестабільності;
- впровадження системи кваліфікації та періодичного оцінювання постачальників за критеріями якості, надійності та екологічності;
- налагодження співпраці з постачальниками на умовах довгострокового партнерства, що включає спільні стандарти якості;
- застосування цифрових засобів моніторингу транспортування й умов зберігання сировини.

4. Підвищення гнучкості системи управління якістю:

- перехід до процесного підходу управління якістю з можливістю оперативного коригування політик і процедур у відповідь на зміни ринку або законодавства;
- створення робочої групи з управління ризиками якості, що включатиме представників технологічного, виробничого та збутового підрозділів;
- інтеграція підходів безперервного вдосконалення (Kaizen, PDCA, Lean) у практики СУЯ;
- регулярний перегляд цілей якості на основі змін у споживчих очікуваннях, трендах індустрії та вимог партнерів.

5. Розвиток кадрового потенціалу в галузі якості:

- введення обов’язкових програм навчання працівників вимогам міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, HACCP);
- проведення внутрішніх тренінгів з інтерпретації даних аудиту, аналізу першопричин дефектів, управління змінами;
- стимулювання участі персоналу в ініціативах з підвищення якості шляхом запровадження внутрішніх конкурсів на інновації у виробництві.

6. Удосконалення роботи з рекламаціями та зворотним зв’язком:

- створення електронної платформи для обробки скарг споживачів з інтеграцією в базу даних контролю якості;

- регулярне опитування торговельних партнерів та кінцевих клієнтів щодо задоволеності якістю продукції;
- аналіз усіх рекламацій за допомогою методів «5 чому» та FMEA (аналіз видів і наслідків потенційних дефектів) для запобігання повторенню проблем.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Ягідний Дар» не лише покращити діючу систему управління якістю, а й сформувати гнучку, технологічно розвинену й адаптивну модель, здатну відповідати викликам сучасного ринку та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Для систематизації та поетапного впровадження запропонованих заходів доцільно сформувати узагальнений план реалізації, який охоплює ключові напрями вдосконалення системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар», передбачає конкретні дії, відповідальних виконавців, строки реалізації та очікувані результати. Зведену інформацію представлено у табл. 3.1.

У контексті вдосконалення системи управління якістю на підприємстві ТОВ «Ягідний Дар» важливо забезпечити цілісний та стратегічно обґрунтований підхід, який дозволить підвищити ефективність контролю за якістю продукції, зменшити виробничі ризики, адаптувати процеси до сучасних викликів і зміцнити позиції компанії на ринку. Запропоновані заходи охоплюють низку управлінських, технологічних та організаційних ініціатив, що мають бути реалізовані впродовж 2025 року.

Першочерговим напрямом удосконалення є посилення внутрішнього аудиту, що дозволить забезпечити регулярну діагностику відповідності процесів установленим стандартам. Запровадження більш жорсткого контролю та несподіваних перевірок дає змогу своєчасно виявляти невідповідності та коригувати процеси. Реалізацію цього заходу заплановано з липня по грудень 2025 року.

Наступним етапом є впровадження ERP-системи з інтегрованим модулем управління якістю. Цей крок спрямований на автоматизацію обліку, забезпечення прозорості процесів та підвищення швидкості ухвалення

управлінських рішень. Завершити впровадження планується до листопада 2025 року, після тримісячного етапу адаптації та навчання персоналу.

Таблиця 3.1 – План реалізації заходів з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар»

№	Захід з удосконалення СУЯ	Мета	Відповідальна особа	Термін виконання
1	Посилення внутрішнього аудиту (включно з раптовими перевірками)	Виявлення невідповідностей, підвищення ефективності контролю	Керівник служби якості	III квартал 2025
2	Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю	Автоматизація процесів контролю, простежуваність	Керівник служби якості	IV квартал 2025
3	Автоматизація HACCP-контролю за допомогою цифрових сенсорів	Підвищення оперативності виявлення ризиків	Технічний директор	I квартал 2026
4	Розширення бази постачальників та перегляд критеріїв їх відбору	Зниження ризиків дефіциту сировини, підвищення якості	Керівник відділу постачання	III–IV квартал 2025
5	Запровадження системи постійного вдосконалення (PDCA, Lean)	Гнучкість СУЯ, мінімізація втрат	Керівник виробництва	I–II квартал 2026
6	Створення внутрішньої групи з управління ризиками якості	Підвищення адаптивності до зовнішніх змін	Керівник служби якості	III квартал 2025
7	Проведення регулярного навчання працівників стандартам ISO та HACCP	Формування культури якості	Менеджер з персоналу	Починаючи з IV кварталу 2025 (постійно)
8	Впровадження електронної системи обліку скарг і зворотного зв’язку	Підвищення клієнтоорієнтованості	Менеджер зі збуту	I квартал 2026

У сфері технологічного моніторингу важливим кроком є автоматизація HACCP-контролю шляхом встановлення цифрових сенсорів. Це дозволить здійснювати безперервний контроль критичних параметрів виробництва, таких

як температура та вологість, із мінімальним впливом людського фактора. Завершення впровадження передбачено до жовтня 2025 року.

Також доцільним є перегляд стратегій постачання, зокрема розширення бази постачальників та запровадження нових критеріїв їхньої оцінки. Це дозволить зменшити залежність від окремих джерел сировини, знизити ризики сезонних перебоїв та забезпечити стабільну якість продукції. Даний захід заплановано реалізувати в період із серпня по грудень 2025 року.

У межах організаційного розвитку доцільним є впровадження на підприємстві принципів системи постійного вдосконалення, зокрема PDCA-циклу та Lean-методології. Це створить умови для безперервної оптимізації внутрішніх процесів, зменшення втрат і підвищення адаптивності до змін. Початок реалізації заплановано на серпень 2025 року з поетапним розширенням практик до кінця року.

Одночасно підприємство має створити внутрішню групу управління ризиками якості, яка забезпечуватиме постійний моніторинг загроз, розробку превентивних заходів та координацію дій у разі змін у регуляторному чи ринковому середовищі. Формування цієї групи та початок її роботи очікується у вересні 2025 року.

Крім того, важливим елементом розвитку СУЯ є регулярне навчання персоналу вимогам міжнародних стандартів ISO та HACCP. Це сприятиме формуванню свідомого підходу до якості, підвищенню залученості працівників та розвитку внутрішньої культури безпечного виробництва. Навчання розпочнеться у липні 2025 року та матиме циклічний характер упродовж року.

Останнім етапом плану є впровадження електронної системи збору, обліку та аналізу скарг споживачів. Такий механізм дозволить швидко реагувати на відгуки клієнтів, виявляти типові проблеми та здійснювати цільове покращення якості продукції. Завершення реалізації цього заходу заплановане на листопад 2025 року.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на комплексне оновлення системи управління якістю відповідно до сучасних вимог міжнародної практики

та специфіки харчової галузі. Їх реалізація забезпечить підвищення ефективності виробництва, зниження ризиків, зростання довіри з боку партнерів і споживачів, а також сприятиме стратегічній конкурентоспроможності ТОВ «Ягідний Дар».

У табл. 3.2 представлено заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар», а також відповідні очікувані результати, які можуть бути досягнуті внаслідок реалізації запропонованих змін. Упровадження кожного з цих заходів має на меті посилення ефективності системи управління якістю за рахунок підвищення прозорості, гнучкості, адаптивності та технологічної оснащеності процесів.

Таблиця 3.2 – Очікувані результати від реалізації заходів з удосконалення системи управління якістю

Захід	Очікуваний результат
Посилення внутрішнього аудиту	Підвищення ефективності контролю, своєчасне виявлення невідповідностей, зміцнення внутрішнього контролю
Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю	Автоматизація процесів, підвищення прозорості управління, швидке ухвалення рішень на основі даних
Автоматизація HACCP-контролю за допомогою цифрових сенсорів	Безперервний моніторинг критичних параметрів, зниження впливу людського фактора, покращення безпечності
Перегляд стратегій постачання та розширення бази постачальників	Зменшення ризиків перебоїв у постачанні, стабілізація якості сировини, підвищення гнучкості логістичних рішень
Впровадження принципів PDCA та Lean-методології	Постійне вдосконалення процесів, зниження витрат і втрат, підвищення продуктивності
Створення внутрішньої групи управління ризиками якості	Оперативне виявлення загроз, координація дій у разі змін, підвищення стійкості системи якості
Регулярне навчання персоналу вимогам ISO та HACCP	Підвищення компетенцій працівників, формування культури якості, зниження помилок у виробничих процесах
Впровадження електронної системи збору та аналізу скарг споживачів	Оперативна реакція на зауваження, покращення задоволеності клієнтів, виявлення та усунення типових проблем

Зокрема, посилення внутрішнього аудиту сприятиме системному контролю якості та вчасному виявленню відхилень, що дозволить забезпечити стабільність і прогнозованість виробничих процесів. Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю дозволить інтегрувати дані щодо якості у

загальну систему обліку й аналітики підприємства, що дасть змогу підвищити швидкість і точність управлінських рішень. Цифровізація елементів HACCP-системи за допомогою сенсорних технологій забезпечить постійний моніторинг критичних точок, мінімізуючи ризики помилок, спричинених людським фактором.

Перегляд стратегій постачання і диверсифікація бази постачальників дасть змогу знизити ризики порушення стабільності постачання та забезпечити належний рівень якості сировини. Упровадження циклу PDCA та принципів Lean-менеджменту дозволить підприємству здійснювати постійне вдосконалення внутрішніх процесів, зменшувати втрати та підвищувати ефективність використання ресурсів. Створення внутрішньої групи управління ризиками якості сприятиме оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, підвищуючи здатність системи до адаптації.

Також важливим напрямом удосконалення є систематичне навчання персоналу вимогам міжнародних стандартів, що дозволить сформувати єдину культуру якості на підприємстві та забезпечити відповідність регуляторним вимогам. Впровадження електронної системи збору та аналізу скарг споживачів дозволить підприємству більш чітко відстежувати очікування клієнтів і здійснювати цілеспрямовані заходи з підвищення задоволеності споживачів.

Загалом, реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Ягідний Дар» посилити конкурентні позиції, підвищити довіру з боку партнерів і споживачів та забезпечити відповідність сучасним вимогам у сфері якості та безпеки харчової продукції.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих рішень з удосконалення системи якості ТОВ «Ягідний Дар»

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості його продукції, рівня управління виробничими процесами та здатності адаптуватися до змін ринку.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Ягідний Дар» спрямовані на підвищення стабільності виробництва, зменшення втрат, зміцнення конкурентоспроможності та задоволення вимог міжнародних стандартів. Однак для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень необхідно оцінити їх економічну доцільність, тобто визначити, яким чином реалізація таких заходів вплине на фінансові результати підприємства.

У цьому підрозділі буде проведено економічне обґрунтування запропонованих рішень, що включає розрахунок витрат на їх реалізацію, очікуваний економічний ефект, а також аналіз показників ефективності впровадження системних змін у сфері управління якістю. Такий підхід дозволить підтвердити доцільність інвестицій у розвиток СУЯ з позиції раціонального використання ресурсів та довгострокового зростання ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо орієнтовні витрати на реалізацію заходів з удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Ягідний Дар», що сформовано на основі типових цін на відповідні послуги та ресурси, характерних для підприємств харчової промисловості середнього рівня в Україні (табл. 3.3). Загальна сума орієнтовних витрат становить 825 000 грн.

Посилення внутрішнього аудиту передбачає залучення зовнішніх фахівців із сертифікованими компетенціями (наприклад, ISO-аудиторів), а також організацію внутрішнього навчання для працівників, відповідальних за контроль якості. Вартість таких послуг коливається в межах 70-100 тис. грн залежно від обсягу аудитів та кількості учасників навчання. У цьому випадку обрана середня сума – 80 000 грн.

Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю є капіталоємким заходом. Витрати включають вартість програмного забезпечення, індивідуальне налаштування під бізнес-процеси підприємства, інтеграцію з існуючими системами, навчання персоналу. Середня вартість впровадження таких рішень для підприємства середнього масштабу становить 250-400 тис. грн. Обрана сума у 300 000 грн є оптимістичним, але реалістичним прогнозом.

Таблиця 3.3 – Заходи з удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Ягідний Дар» та орієнтовні витрати на їх реалізацію

Захід	Орієнтовні витрати на реалізацію, грн
Посилення внутрішнього аудиту шляхом залучення зовнішніх експертів та навчання персоналу	80 000
Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю	300 000
Цифровізація системи HACCP (сенсори, автоматизований моніторинг критичних точок)	180 000
Перегляд та оптимізація стратегій постачання, аудит постачальників	60 000
Упровадження принципів Lean-менеджменту та циклу PDCA	50 000
Створення внутрішньої групи управління ризиками якості	40 000
Організація циклічного навчання персоналу вимогам стандартів ISO 9001 і ISO 22000	70 000
Впровадження електронної системи збору та аналізу скарг споживачів	45 000

Цифровізація HACCP-системи включає закупівлю сенсорів, автоматизованих систем моніторингу температури, вологості, зберігання даних і сигналізації про відхилення. Стартова вартість комплекту устаткування та програмного забезпечення для одного цеху з базовою автоматизацією складає близько 150-200 тис. грн. Обрана сума – 180 000 грн відповідає базовому рівню оснащення.

Перегляд стратегій постачання включає витрати на аудит постачальників, відрядження, аналітичну роботу з договорами та системами оцінки. Сума в 60 000 грн охоплює зовнішні консультації й супровід у переговорах щодо нових умов постачання.

Упровадження Lean-менеджменту та циклу PDCA передбачає залучення консультанта, організацію воркшопів, методичну підтримку та внутрішню адаптацію. Вартість таких послуг зазвичай становить 40-70 тис. грн. З урахуванням потреб підприємства запропонована сума в 50 000 грн є збалансованою.

Створення внутрішньої групи управління ризиками не передбачає значних витрат, оскільки її основою будуть працівники підприємства. Основні витрати –

це навчання, методичне забезпечення та часткова зовнішня експертна підтримка. Сума в 40 000 грн є обґрунтованою для цього етапу.

Навчання персоналу стандартам ISO передбачає запрошення сертифікованих тренерів, придбання навчальних матеріалів, оплату участі в семінарах або курсах. Сума в 70 000 грн включає початкову підготовку основної групи фахівців, а також циклічне оновлення знань.

Впровадження електронної системи збору скарг споживачів охоплює придбання програмного забезпечення, налаштування інтерфейсу, інструктаж персоналу та інтеграцію з веб-сайтом підприємства. Вартість таких систем зазвичай становить 40–60 тис. грн. Обрано середню оцінку – 45 000 грн.

Таким чином, загальна сума витрат у 825 000 грн є обґрунтованою з урахуванням масштабів підприємства, необхідного рівня модернізації та типових ринкових цін. Реалізація цих заходів розглядається як інвестиція в довгострокове підвищення ефективності та стійкості підприємства.

Розглянемо очікуваний економічний ефект від реалізації кожного заходу, що допоможе оцінити їхню інвестиційну привабливість для ТОВ «Ягідний Дар».

Посилення внутрішнього аудиту забезпечить більш системний та своєчасний контроль якості, що сприятиме зниженню кількості помилок та браку. Очікується зниження витрат на виправлення браку та рекламації приблизно на 10-15% від поточних втрат, що може скласти близько 100 000 грн на рік.

Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю дозволить оптимізувати виробничі процеси, покращити облік і контроль, що зменшить час на адміністративні операції та уникне помилок. Це може призвести до скорочення операційних витрат на 8-12%, або приблизно 250 000 грн на рік, а також підвищить оперативність прийняття рішень.

Цифровізація HACCP забезпечить автоматичний моніторинг критичних точок, знизить ризик порушень санітарних норм і зменшить кількість партій, відкликаних через невідповідність стандартам. Економія на уникненні штрафів, втраті товару та репутаційних збитках оцінюється у 120 000 грн щорічно.

Перегляд та оптимізація стратегій постачання дасть змогу знизити витрати на закупівлю сировини та логістику за рахунок кращих умов договорів і більш надійних постачальників. Очікуване зниження собівартості закупівель — до 5%, що становить близько 150 000 грн на рік.

Упровадження Lean-менеджменту і PDCA сприятиме скороченню втрат часу та ресурсів, підвищенню продуктивності. За рахунок оптимізації виробничих процесів очікується економія у розмірі 80 000–100 000 грн на рік.

Створення внутрішньої групи управління ризиками допоможе оперативно і ефективно реагувати на потенційні загрози, що знизить ймовірність фінансових втрат через кризові ситуації. Оцінка потенційної економії – 70 000 грн на рік.

Навчання персоналу стандартам ISO 9001 та ISO 22000 підвищить кваліфікацію працівників, що позитивно вплине на якість продукції і зменшить внутрішній брак. Прогнозована економія – 90 000 грн на рік.

Впровадження електронної системи збору та аналізу скарг споживачів дозволить швидко реагувати на проблеми клієнтів, покращити сервіс і підтримати репутацію бренду, що сприятиме зростанню лояльності та обсягів продажів. Очікуване збільшення прибутку – близько 60 000 грн на рік.

Загалом, сумарний економічний ефект від впровадження комплексу заходів може досягти 920 000-950 000 грн на рік, що перевищує орієнтовні витрати на їх реалізацію (825 000 грн). Це свідчить про високу доцільність інвестицій у розвиток системи управління якістю на підприємстві ТОВ «Ягідний Дар», що забезпечить не лише покращення продукції, а й підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Розглянемо деталізацію структури витрат за кожним із запропонованих заходів. Це допоможе чіткіше розуміти, на що саме витрачаються кошти, і полегшить подальшу оцінку економічної доцільності:

1. Посилення внутрішнього аудиту:

- оплата послуг зовнішніх аудиторів (консультації, перевірки) – 50 000 грн

- організація тренінгів і навчання для внутрішніх аудиторів – 20 000 грн
- розробка та оновлення методичних матеріалів – 10 000 грн

2. Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю:
   - ліцензія на програмне забезпечення – 150 000 грн
   - налаштування та інтеграція ERP (підключення модулів, тестування) – 100 000 грн
   - навчання персоналу роботі з системою – 30 000 грн
   - технічна підтримка в перший рік – 20 000 грн
3. Цифровізація HACCP:
   - закупівля сенсорів та обладнання для моніторингу – 120 000 грн
   - встановлення та налаштування обладнання – 40 000 грн
   - програмне забезпечення для збору та аналізу даних – 20 000 грн
4. Перегляд та оптимізація стратегій постачання:
   - аудит постачальників і логістичних процесів – 30 000 грн
   - консультації та переговори з постачальниками – 20 000 грн
   - внутрішня аналітична робота, розробка нових договорів – 10 000 грн
5. Упровадження Lean-менеджменту і PDCA:
   - послуги консультанта зі Lean-методології – 30 000 грн
   - проведення воркшопів і навчань – 15 000 грн
   - розробка документації та підтримка впровадження – 5 000 грн
6. Створення внутрішньої групи управління ризиками:
   - навчання членів групи – 15 000 грн
   - методичне забезпечення, розробка процедур – 15 000 грн
   - залучення зовнішніх експертів для консультацій – 10 000 грн
7. Навчання персоналу стандартам ISO 9001 та ISO 22000:
   - запрошення сертифікованих тренерів – 40 000 грн
   - навчальні матеріали, методичні посібники – 10 000 грн
   - проведення семінарів і практичних занять – 20 000 грн

8. Впровадження електронної системи збору та аналізу скарг споживачів:

- придбання або розробка програмного забезпечення – 25 000 грн
- налаштування інтеграції з сайтом – 10 000 грн
- навчання персоналу, підтримка – 10 000 грн

Розглянемо очікуваний економічний ефект від реалізації кожного заходу, що допоможе оцінити їхню інвестиційну привабливість для ТОВ «Ягідний Дар».

Посилення внутрішнього аудиту забезпечить більш системний та своєчасний контроль якості, що сприятиме зниженню кількості помилок та браку. Очікується зниження витрат на виправлення браку та рекламації приблизно на 10-15% від поточних втрат, що може скласти близько 100 000 грн на рік.

Впровадження ERP-системи з модулем управління якістю дозволить оптимізувати виробничі процеси, покращити облік і контроль, що зменшить час на адміністративні операції та уникне помилок. Це може призвести до скорочення операційних витрат на 8-12%, або приблизно 250 000 грн на рік, а також підвищить оперативність прийняття рішень.

Цифровізація HACCP забезпечить автоматичний моніторинг критичних точок, знизить ризик порушень санітарних норм і зменшить кількість партій, відкликаних через невідповідність стандартам. Економія на уникненні штрафів, втраті товару та репутаційних збитках оцінюється у 120 000 грн щорічно.

Перегляд та оптимізація стратегій постачання дасть змогу знизити витрати на закупівлю сировини та логістику за рахунок кращих умов договорів і більш надійних постачальників. Очікуване зниження собівартості закупівель – до 5%, що становить близько 150 000 грн на рік.

Упровадження Lean-менеджменту і PDCA сприятиме скороченню втрат часу та ресурсів, підвищенню продуктивності. За рахунок оптимізації виробничих процесів очікується економія у розмірі 80 000-100 000 грн на рік.

Створення внутрішньої групи управління ризиками допоможе оперативно і ефективно реагувати на потенційні загрози, що знизить ймовірність фінансових втрат через кризові ситуації. Оцінка потенційної економії – 70 000 грн на рік.

Навчання персоналу стандартам ISO 9001 та ISO 22000 підвищить кваліфікацію працівників, що позитивно вплине на якість продукції і зменшить внутрішній брак. Прогнозована економія – 90 000 грн на рік.

Впровадження електронної системи збору та аналізу скарг споживачів дозволить швидко реагувати на проблеми клієнтів, покращити сервіс і підтримати репутацію бренду, що сприятиме зростанню лояльності та обсягів продажів. Очікуване збільшення прибутку – близько 60 000 грн на рік.

Загалом, сумарний економічний ефект від впровадження комплексу заходів може досягти 920 000-950 000 грн на рік, що перевищує орієнтовні витрати на їх реалізацію (825 000 грн). Це свідчить про високу доцільність інвестицій у розвиток системи управління якістю на підприємстві ТОВ «Ягідний Дар», що забезпечить не лише покращення продукції, а й підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Таблиця 3.4 містить перелік запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар», орієнтовні витрати на їх впровадження та очікуваний прибуток від реалізації кожного заходу.

Таблиця 3.4 – Заходи, орієнтовні витрати на їх реалізацію та очікуваний прибуток

Захід	Витрати, грн	Очікуваний прибуток, грн
Посилення внутрішнього аудиту	80 000	100 000
Впровадження ERP-системи	300 000	250 000
Цифровізація HACCP	180 000	120 000
Перегляд і оптимізація стратегій постачання	60 000	150 000
Упровадження Lean-менеджменту і PDCA	50 000	90 000
Створення внутрішньої групи управління ризиками	40 000	70 000
Навчання персоналу стандартам ISO	70 000	90 000
Впровадження електронної системи збору скарг споживачів	45 000	60 000

Для кожного заходу зазначено розмір необхідних інвестицій, що включають закупівлю обладнання, впровадження програмного забезпечення, навчання персоналу, а також витрати на організаційні заходи. Очікуваний прибуток відображає прогнозовану економію витрат, зменшення браку, підвищення продуктивності, збільшення лояльності клієнтів і покращення позицій підприємства на ринку.

Наприклад, посилення внутрішнього аудиту потребує інвестицій у розмірі 80 тисяч гривень, що включають навчання аудиторів і розробку процедур контролю. Водночас очікуваний прибуток від цього заходу становить близько 100 тисяч гривень завдяки зменшенню кількості браку і рекламацій. Впровадження ERP-системи є найбільш капіталомістким заходом із витратами 300 тисяч гривень, що включають закупівлю програмного забезпечення та інтеграцію його з виробничими процесами, проте очікуваний прибуток становить 250 тисяч гривень за рахунок підвищення операційної ефективності.

Цифровізація HACCP, оптимізація стратегій постачання, впровадження Lean-менеджменту та PDCA, створення групи управління ризиками, навчання персоналу та впровадження електронної системи збору скарг є менш витратними заходами з очікуваним прибутком, що суттєво перевищує інвестиції, забезпечуючи позитивний економічний ефект.

Загалом, аналіз таблиці свідчить про те, що всі запропоновані заходи є економічно доцільними та мають потенціал для значного підвищення ефективності системи управління якістю підприємства, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «Ягідний Дар» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що управління якістю займає центральне місце в загальній системі менеджменту підприємства, взаємодіючи з усіма основними функціональними підсистемами: виробничим, фінансовим, маркетинговим менеджментом, менеджментом персоналу та інноваційним менеджментом. Вона забезпечує координацію управлінських рішень і процесів контролю якості, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, задовольнити вимоги споживачів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

2. Визначені основні методи управління якістю – це сукупність прийомів, інструментів і способів впливу на процеси виробництва та контролю з метою досягнення необхідного рівня якості продукції відповідно до вимог стандартів, нормативів, споживацьких очікувань та стратегічних цілей підприємства. Ці методи охоплюють організаційні, технічні, економічні, соціальні й статистичні аспекти управління.

3. ТОВ «Ягідний Дар» є типовим представником малого аграрного бізнесу Дніпропетровського регіону, спеціалізуючись на вирощуванні ремонтантної садової суниці преміальних сортів. Завдяки чіткій продуктовій лінійці, різноманітності смакових характеристик та адаптованим форматам пакування підприємство успішно задовольняє потреби різних сегментів ринку. Гнучка структура витрат і сезонний характер діяльності забезпечують ефективне використання ресурсів, а дотримання екологічних стандартів і високої якості продукції підтримує стабільну конкурентоспроможність компанії на локальному ринку.

4. За період 2021–2024 років доходи ТОВ «Ягідний Дар» зросли з 26 млн грн до 68 млн грн, активи – майже втричі, але при цьому собівартість виробництва збільшилась до 58 млн грн, а чистий прибуток знизився з 21 млн грн у 2022 році до 10 млн грн у 2024 році. Рентабельність продажів за цей час впала з 45,7% до 14,7%, що свідчить про зростання витрат і зниження

ефективності. Це підтверджує необхідність оптимізації виробництва, удосконалення контролю якості та скорочення витрат для стабілізації прибутковості та подальшого розвитку підприємства.

5. Встановлені недоліки системи управління якістю (СУЯ) ТОВ «Ягідний Дар» полягають у надмірній орієнтації на формальне дотримання міжнародних стандартів без глибокого внутрішнього усвідомлення, слабкій інтеграції СУЯ зі стратегією підприємства, недостатній гнучкості у врахуванні сезонних коливань сировини, обмеженій увазі до внутрішнього аудиту та зворотного зв'язку, а також недостатньому використанні цифрових технологій, екологічних аспектів і систематичного навчання персоналу.

6. Визначені основні ризики для підприємства пов'язані з можливими порушеннями безпечності продукції через технічні чи кадрові збої, нестабільністю постачання сезонної сировини, репутаційними втратами через невідповідність стандартам, правовими санкціями через зміни регуляторних вимог, економічними викликами, недостатньою адаптацією до змін ринку, технологічним відставанням та кадровими дефіцитами, які посилюються через вказані недоліки системи управління якістю.

7. Запропонований комплекс заходів для ТОВ «Ягідний Дар», який включає посилення внутрішнього аудиту, впровадження ERP-системи, цифровізацію HACCP, оптимізацію стратегій постачання, застосування Lean-менеджменту, створення групи управління ризиками, навчання персоналу та впровадження електронної системи збору скарг, є всебічним та спрямованим на підвищення ефективності виробничих процесів, забезпечення безпеки продукції, зменшення втрат та покращення управління якістю. Ці заходи відповідають сучасним вимогам харчової промисловості, враховують специфіку діяльності підприємства та сприяють формуванню культури якості.

8. Обґрунтувано ефект від впровадження запропонованих заходів. Загальні орієнтовні витрати на реалізацію комплексу заходів складають 825 000 гривень, тоді як очікуваний щорічний прибуток від їх впровадження оцінюється приблизно у 920 000-950 000 гривень. Такий позитивний баланс свідчить про

економічну доцільність інвестицій у розвиток системи управління якістю. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише знизити операційні витрати та втрати продукції, а й підвищити рівень задоволеності споживачів, що сприятиме довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Корюгін А. В., Шпатакова, О. Л. (2024). Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (12). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-04

2. Короленко О., Поліщук І., Кутова Н. (2024). Ефективність системи управління якістю в товарознавстві для підвищення рентабельності підприємства. Економіка та суспільство, (69). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-19

3. Proskurnina, Nadiia V., and Bilousko, Valeriia I. (2023) "The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market." Business Inform 5:209-214. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214

4. Інна М. Рєпіна, Марія А. Теплюк. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Актуальні проблеми економіки № 5 (263),2023. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf

5. Які стандарти ISO є найважливішими для організацій у 2023 році? URL: https://tic-ua.com/uk/statti/chernovykstandarty-iso-2023/

6. Коваль С. Ю., Россоха В. В. Теоретичні підходи до визначення сутності управління системами контролю та якістю виробництва продукції бджільництва. Економічний вісник Донбасу № 1(67), 2022. URL: http://www.evd-journal.org/download/2022/01/05-Koval.pdf

7. Гуцалюк О.М., Носатов І.К., Козловцева В.А. Впровадження міжнародних стандартів в системи управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 4 (115). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/25.pdf

8. Баєва, О. (2024). Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір, (190), 132-135. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25

9. Шереметинська О.В. Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. № 1(24). URL: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-24

10. Лебединець В. О., Проходько О. В. Запровадження системи управління якістю на промисловому підприємстві: проблеми та ризики. Проблеми економіки № 4 (46), 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-177_186.pdf

11. Русавська, В. (2025). Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю Економіка та суспільство, (71). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-91

12. Полковниченко С. О. Система управління якістю як важлива складова стратегіїпідприємства.URL:https://www.researchgate.net/publication/375847881_sistema_upravlinna_akistu_ak_vazliva_skladova_strategii_pidpriemstva

13. Русавська В., Таран М. (2021). Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. Економіка та суспільство, (31). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39

14. Шереметинська О.В., Захарченко А.А. Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник. Випуск 1(24) 2021 URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf

15. ТОВ «Ягідний Дар». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37538306/

16. Інформація про компанію Ягідний Дар. URL: https://www.contractors.com.ua/ua/supplier/37538306?utm_source=chatgpt.com

17. Товариство з обмеженою відповідальністю "Ягідний дар" URL: https://tripoli.land/ua/farmers/dnepropetrovskaya/dnepropetrovskiy/yagidniy-dar-37538306

18. ТОВ «Ягідний Дар». URL: https://opendatabot.ua/c/37538306

19. Економіка підприємства: підручник. під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%21%20підручник%20ЕП%20ПТБ.pdf

20. Кошельок Г., Міндова, О., Чернишова, Л. (2023). Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. Економіка та суспільство, URL: (47). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-36

21. Постова, В. (2022). Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. Економіка та суспільство, (41). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49

22. Що необхідно знати про HACCP? URL: https://dpsscn.gov.ua/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-ta-veterynariia/haccp/shcho-potribno-znaty-pro-haccp.html

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Чередніченка Кирила Анатолійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що у сучасних умовах зростаючих вимог до безпеки і стандартів якості, підприємства змушені впроваджувати сучасні системи управління якістю, що дозволяють не лише відповідати нормативним вимогам, а й ефективно управляти виробничими процесами для мінімізації браку та втрат.

Чередніченко К.А. продемонстрував достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Чередніченко К.А. виявив вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.

Чередніченко К.А. у тексті роботи продемонстрував здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Чередніченко К.А. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Чередніченка К.А. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре».

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра
професор кафедри менеджменту, д.е.н. А.В. Бардась

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Чередніченка Кирила Анатолійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства

Дослідження проблем підвищення ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний.

Висновки та пропозиції місять обґрунтовані результати навчання. Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджені та узагальнені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері управління якістю продукції; проаналізована ефективність діяльності та системи управління якістю ТОВ «Ягідний Дар»; обґрунтувані заходи щодо вдосконалення системи управління якістю продукції ТОВ «Ягідний Дар».

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Чередніченка К.А. мають практичне значення для ТОВ «Ягідний Дар».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Чередніченка К.А. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:
к.е.н, доц кафедри ПЕППУ Касьяненко М.В.