

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА  
АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності  
Кафедра національної економіки**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему:**

**«Удосконалення системи управління якістю в організації»**

Виконала: здобувачка 4 курсу  
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,  
спеціальності 073 – Менеджмент

Єлизавета Собко

Керівник: к.е.н., доц. Котлубай В.

Рецензент: к.е.н., доц. Примаченко І.

Одеса 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                              | 4  |
| 1.1. Сутність, види, функції, елементи та моделі систем управління якістю ...                            | 7  |
| 1.2. Основні принципи управління і забезпечення якості продукції за стандартами ISO 9000, TQM, EFQM..... | 14 |
| 1.3. Методи і засоби управління якістю .....                                                             | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ ..                                              | 27 |
| 2.1 Аналіз функціонування організації .....                                                              | 27 |
| 2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності організації .....                                | 35 |
| РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....               | 44 |
| 3.1. Оцінка ефективності удосконалення системи управління якістю в організації.....                      | 44 |
| 3.2 Напрями підвищення ефективності управління якістю вітчизняних організацій в сучасних умовах.....     | 53 |
| ВІСНОВКІ.....                                                                                            | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСАНІХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                           | 65 |

## ВСТУП

У сучасному світі, де ринкові умови швидко змінюються, а конкуренція постійно зростає, важливість ефективної системи управління якістю (СУЯ) стає все більш актуальною для організацій усіх розмірів. Система управління якістю є стратегічним інструментом, який допомагає організаціям не тільки підтримувати, але й постійно покращувати якість своїх товарів та послуг, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів.

Російська агресія в Україні викликала найбільше хвилювання у всій історії незалежності країни, сильно вразивши українське суспільство, державу та економіку, які зазнали серйозних матеріальних і моральних втрат. Незважаючи на труднощі, підприємницький сектор продемонстрував вражаючий рівень стійкості та готовності до адаптації, зберігаючи свої процеси та дотримання стандартів якості навіть у надзвичайних умовах. Інноваційні підходи та гнучкі процеси, що ґрунтуються на системі якості, дозволили швидко реагувати на військові та гуманітарні потреби, згладжувати окремі дефіцити та пом'якшувати негативні наслідки. Це свідчить про те, що тема наукового дослідження є важливою та актуальною.

Тема дослідження удосконалення системи управління якістю в організаціях цікавляться багато науковців, як у вітчизняних, так і у зарубіжних наукових колах. Серед них можна виділити наступних авторів, які досліджують становлення та розвиток систем управління якістю в організації як в Україні, так і за кордоном, а саме: Боднар О., Бойчук П.М., Фаст О.Л., Грудцина Ю.В., Кібік О.М., Котлубай В.О., Кузьміна Т., Люта Д., Чуєва І., García L., Zopouz S. та інші. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць на цю тему, дослідження систем управління якістю, залишається актуальним.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів удосконалення системи управління якістю в організації.

Відповідно до поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність, види, функції, елементи та моделі систем управління якістю;
- охарактеризовано основні принципи управління і забезпечення якості продукції за стандартами ISO 9000, TQM, EFQM;
- досліджено методи і засоби управління якістю;
- виконано аналіз функціонування організації;
- виконано аналіз фінансово-економічних результатів діяльності організації;
- здійснено оцінку ефективності удосконалення системи управління якістю в організації;
- сформульовано напрями підвищення ефективності управління якістю вітчизняних організацій в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади функціонування системи якості в організації.

Удосконалення системи управління якістю в організації вимагає комплексного підходу, який охоплює різні аспекти діяльності організації. Для глибокого розуміння цієї теми застосовувались різні методологічні підходи, такі як наукова абстракція, яка допомогла зосередитися на ключових чинниках, та логічні операції – дедукція та індукція, що сприяли формуванню обґрунтованих висновків. Синтез та аналіз інформації дозволили створити цілісне бачення процесу удосконалення системи управління якістю, виявляючи основні тенденції та особливості, які впливають на цей процес. Ретельне вивчення різних аспектів, таких як стандартизація процесів, безперервне навчання персоналу, впровадження сучасних інструментів контролю якості, регулярний моніторинг та коригування системи, сприяло



розробці ефективних стратегій для підвищення якості продукції чи послуг організації. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління якістю допоміг визначити ключові принципи, методи та інструменти, необхідні для створення надійної та ефективної системи, що забезпечує постійне покращення якості в організації.

У якості інформаційної бази було використано різні джерела, включаючи законодавчі документи, регуляторні положення, а також наукові роботи вчених з України та інших держав, які аналізують аспекти розвитку стартап-екосистем.

Інформаційну базу для дослідження склали законодавчі акти, нормативні директиви, а також твори науковців з України та інших країн, які досліджують питання щодо удосконалення системи управління якістю в організації.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад удосконалення системи управління якістю в організації. Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

### 1.1. Сутність, види, функції, елементи та моделі систем управління якістю

Система якості — це комплекс взаємопов'язаних організаційних структур, повноважень і процедур, а також процесів і ресурсів, які забезпечують впровадження загального управління якістю та відповідністю встановленим вимогам ряду елементів.

Система управління якістю охоплює всю організацію і включає в себе:

- основні принципи та загальні цілі організації, спрямовані на забезпечення якості;
- конкретні, вимірювані цілі, які організація прагне досягти для виконання своєї політики якості;
- детально описані кроки та дії, які необхідно виконати для забезпечення якості;
- людські, матеріальні та фінансові ресурси, які використовуються для підтримки системи управління якістю;
- регулярний збір даних про ефективність процесів та їх відповідність встановленим стандартам;
- безперервний процес оцінки та вдосконалення процесів управління якістю.

Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, є основою для системи управління якістю, яка вимагає дотримання вимог до системи управління якістю та дає поради щодо того, як їх впроваджувати та підтримувати. Вона включає в себе не тільки елементи, пов'язані з технікою, але також елементи,

пов'язані з управлінням, економікою та соціальними питаннями, які разом створюють ефективну систему.

Видів систем управління якістю існує багато, і у кожній системі є свої переваги та недоліки.

Перші, які можна перерахувати, це стандартизовані системи. Вони спираються на встановлені стандарти та дотримуються узгоджених кодексів і правил. Приклади включають сертифікати ISO. Щоб пройти стандарти ISO, організація повинна відповідати всім вимогам щодо якості та документації, а також проходити аудити. Сертифікація ISO є добровільною для більшості підприємств, однак це може бути юридичною або договірною вимогою в певних секторах і галузях.

Другий тип — це повне управління якістю (TQM). TQM приділяє значну увагу вимірюванню процесів і контролю як засобам постійного вдосконалення.

І третій тип систем — це постійне підвищення якості, також відоме як CQI. Вона фокусується на постійних поступових удосконаленнях. Акцент робиться на командах і окремих особах, а також на їх важливості в забезпеченні якості продуктів і послуг. Одним із найпопулярніших інструментів безперервного вдосконалення є чотирьох етапна модель якості.



Рис. 1.1 Модель безперервного вдосконалення якості.

Джерело: складено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Забезпечення якості відіграє ключову роль у забезпеченні відповідності продуктів і послуг найвищим стандартам досконалості. На сучасному конкурентному ринку організації прагнуть забезпечити найкращу взаємодію з клієнтами, зберігаючи ефективність роботи. Щоб досягти цих цілей, підприємства часто покладаються на досвід перевірених організацій, які надають послуги з контролю якості.

Таблиця 1.1

## Основні функції забезпечення якості

| № | Назва функції                  | Опис                                                                                                                                                                                            |
|---|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Встановлення стандартів якості | Ця функція включає визначення цілей у сфері якості, розробку стратегій і методів, необхідних для досягнення цих цілей, а також планування ресурсів і розподіл завдань для досягнення цих цілей. |
| 2 | Контроль якості                | Ця функція включає перевірку, тестування та аудит для виявлення дефектів і відхилень від стандартів.                                                                                            |
| 3 | Забезпечення якості            | Включає встановлення стандартів якості, визначення процедур і настанов, навчання персоналу та впровадження систем управління якістю.                                                            |
| 4 | Вдосконалення якості           | Аналізувати результати контролю якості, виявляти причини виникнення дефектів та розробляти заходи щодо їх усунення.                                                                             |
| 5 | Запобігання відхиленням якості | Включає проведення аналізу ризиків для виявлення потенційних причин дефектів і впровадження заходів для їхнього запобігання.                                                                    |



Джерело: розроблено автором на основі [28]

Забезпечення якості охоплює ряд найважливіших функцій, які гарантують, що продукти та послуги відповідають найвищим стандартам досконалості. Головним документом, який визначає цілі СУЯ, є політика якості. Звідти він переходить у посібник з якості, цілі якості, процедури, процеси, робочі інструкції тощо. Перш ніж розробляти та впроваджувати СУЯ, організація повинна знайти орієнтири якості. СУЯ починається з політики якості, яка є керівним принципом для створення решти системи.

Система управління якістю керується кількома документами верхнього рівня. Ці документи виступають як опори для забезпечення узгодженості під час розробки системи управління якістю. Документи верхнього рівня для будь-якої СУЯ — це політика якості її інструкція з якості та цілі якості.

Керівництво з якості — це огляд усієї СУЯ, який можна надати замовнику або аудитору, щоб допомогти їм швидко зрозуміти, як структурована система управління якістю в організації.

Цілі у системі призначені для заохочення організацій визначати стратегічні цілі та мету для СУЯ.

Цілі повинні забезпечувати чітку метрику для вимірювання прогресу щодо стратегічних цілей, включаючи часовий графік досягнення та вимірний параметр покращення.

Система управління якістю потребує різноманітних політик, процедур, процесів, документів і записів для підтримки постійної якості та документального підтвердження цієї якості.

У СУЯ всі документи повинні контролюватися, а всі записи повинні зберігатися. Ефективне ведення записів має вирішальне значення для успіху СУЯ, можливості отримати сертифікацію за стандартами та дотримання нормативних вимог. Керування документами та записами зазвичай здійснюється через електронну систему управління якістю, щоб забезпечити

обмежений доступ і автоматизувати процес контролю документів, де це можливо.

Наявність доступу до даних дозволить системі СУЯ здійснювати безперервне вдосконалення та профілактичну діяльність з контролю якості. Аналіз даних слід використовувати для виявлення процесів або систем, які вийшли з-під контролю, якомога раніше, замість того, щоб чекати, поки станеться серйозна невідповідність. Організація повинна мати плани збору цих даних і проведення статистичного аналізу даних. Потім ці дані можуть бути використані для оцінки досягнення цілей якості або інших показників, встановлених організацією. Підтримання якості та ефективності процесу на узгоджених рівнях є найосновнішою метою будь-якої системи якості.

Контроль і калібрування інструментів, що використовуються для вимірювання якості, також є невід'ємною частиною успіху системи якості. Якщо машини або обладнання використовуються для валідації продуктів або процесів, то це обладнання має ретельно контролюватися та калібруватися відповідно до галузевих стандартів. Залежно від приладу це може включати періодичне калібрування або калібрування перед кожним вимірюванням. Проект системи СУЯ в організації повинен диктувати чітку політику щодо технічного обслуговування приладів якості, засновану на національних чи міжнародно визнаних стандартах для кожної одиниці якісного обладнання.

У системі управління якістю (СУЯ) існують різні моделі та методології, які допомагають організаціям забезпечувати високу якість продукції або послуг. Декілька найпоширеніших моделей систем управління якістю можна розглянути у таблиці 1.2.

Узагальнюючи представлені моделі системи управління якістю, можна зазначити, що ISO 9001 є найвідомішим міжнародним стандартом, який встановлює ключові вимоги до системи управління якістю, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та досягнення високої якості продукції чи послуг через керований процес та постійне вдосконалення. Six Sigma, з іншого боку,

є стратегією управління, орієнтованою на підвищення якості за допомогою інструментів та методів, таких як DMAIC, для виявлення та виправлення дефектів. Total Quality Management (TQM) включає залучення всіх рівнів персоналу до процесу покращення якості, акцентуючи на важливості постійного вдосконалення та взаємодії з клієнтами.

Таблиця 1.2

## Моделі системи управління якістю

| № | Моделі                         | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | ISO 9001                       | Найвідоміший міжнародний стандарт систем управління якістю. ISO 9001 встановлює вимоги до системи управління якістю організації, які допомагають досягти високої якості продукції або послуг та задовольнити потреби клієнтів. Цей стандарт заснований на принципах керованого процесу та постійного вдосконалення. |
| 2 | Six Sigma                      | Стратегія управління, яка спрямована на підвищення якості продукції шляхом виявлення та виправлення дефектів у процесах виробництва. Six Sigma використовує набір інструментів та методів, таких як DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), для досягнення стабільного та високого рівня якості.        |
| 3 | Total Quality Management (TQM) | Стратегія управління, яка включає в себе залучення всіх рівнів персоналу організації до процесу покращення якості. TQM підкреслює важливість постійного вдосконалення, взаємодії з клієнтами та участі всіх працівників в забезпеченні якості.                                                                      |
| 4 | Lean Manufacturing             | Методологія спрямована на видалення витрат та оптимізацію процесів виробництва з метою підвищення                                                                                                                                                                                                                   |



|   |        |                                                                                                                                                                |
|---|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |        | якості продукції. Lean Manufacturing наголошує на виявленні та усуненні марнотратних процесів, що може призвести до покращення ефективності та якості          |
| 5 | Kaizen | Kaizen підкреслює постійний пошук і впровадження невеликих, постійних покращень у процесах виробництва та управління, що веде до постійного підвищення якості. |

Джерело :розроблено автором на основі [8]

Lean Manufacturing зосереджується на оптимізації процесів виробництва шляхом усунення витрат, що сприяє підвищенню ефективності та якості продукції. Нарешті, Kaizen підкреслює значення невеликих, але постійних покращень у процесах виробництва та управління, що веде до безперервного підвищення якості. Кожна з цих моделей вносить свій вклад у розвиток систем управління якістю, пропонуючи різні підходи та інструменти для досягнення високих стандартів якості.

Найбільш поширеним та універсальним міжнародним стандартом для створення системи управління якістю в організаціях є ISO 9001:201512. Цей стандарт може застосовуватися в організаціях будь-якого типу, розміру та напрямку діяльності. Він визначає вимоги до системи управління якістю, спрямовані на досягнення високої якості продукції чи послуг через орієнтацію на замовника, лідерство, задіяність персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на підставі фактичних даних та керування взаємовідносинами. Цей стандарт є найпопулярнішим серед стандартів серії ISO 90003.123



## 1.2. Основні принципи управління і забезпечення якості продукції за стандартами ISO 9000, TQM, EFQM

ISO 9000 — це серія міжнародних стандартів, що визначають вимоги до СУЯ. Головною метою ISO 9000 є забезпечення організаціям можливості стабільно надавати продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів і відповідним регуляторним вимогам.

Зовнішнє середовище організації постійно змінюється, тому для забезпечення якості своїх послуг компанії повинні регулярно аналізувати вимоги споживачів, визначати процеси, що сприяють створенню продукції, яка б задовольняла потреби споживачів. Мета ISO — розвиток принципів стандартизації та проєктування їх на основі стандартів, що сприяють інтеграційним процесам у різних галузях та напрямках діяльності.

ISO 9000 – це серія стандартів, що стосуються управління якості та покликаних допомогти організаціям усіх видів та розмірів розробити, впровадити та забезпечити функціонування ефективно діючих ЗМК.

Стандарти якості ISO 9000 наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Стандарти якості ISO 9000

| Стандарт      | Опис                                                                                                                                |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO 9000:2015 | «Система управління якістю. Основні положення та словник» - являє собою введення в СУЯ, а також словник термінів та визначень       |
| ISO 9001:2015 | «Система управління якістю. Вимоги» - встановлює вимоги для систем управління якістю та визначає модель СМЯ, засновану на процесах. |

|                |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO 9004:2009  | «Менеджмент задля досягнення сталого успіху організації. Підхід з урахуванням менеджменту якості».                                                                                                                                            |
| ISO 19011:2011 | «Керівні вказівки щодо аудиту систем менеджменту». Встановлює вимоги до проведення аудитів систем управління. Надає настанови та принципи, які допоможуть організаціям здійснювати ефективні та раціональні аудити, орієнтовані на результат. |

Джерело : розроблено на основі [18]

Стандарт ISO 9001 може бути використаний будь-якою організацією, великою чи малою, незалежно від сфери діяльності. Однак помилково вважати, що цей міжнародний стандарт має на меті уніфікувати системи менеджменту підприємств.

Використання стандартів ISO 9001 гарантує, що споживачі стабільно отримують продукцію та послуги хорошої якості, відповідно до їхніх вимог та очікувань.

Підтвердженням успішно впровадженої системи менеджменту якості є її сертифікація на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001. Наявність у компанії сертифіката свідчить про те, що компанія добре організована, в ній чітко розподілені обов'язки, процедури, дотримується технологія роботи, є оперативні інструкції та процедури контролю виконуваних робіт і, звичайно, професійний та добре навчений персонал. Іншими словами, сертифікат ISO 9001 свідчить, що система якості компанії здатна забезпечити та покращувати якість своїх товарів та послуг. Так, наприклад:

– японський автовиробник Toyota впроваджує ISO 9001 для забезпечення високої якості своїх автомобілів та оптимізації виробничих процесів;

- південнокорейська компанія Samsung, відома своїми електронікою та технологіями, також має сертифікат ISO 90013;

- світовий лідер у сфері харчових продуктів Nestlé використовує ISO 9001 для забезпечення якості своїх продуктів та безпеки харчових продуктів.

Ці організації впроваджують стандарт ISO 9001, щоб досягти високої якості, задовольнити потреби клієнтів та оптимізувати свої процеси.

Другий стандарт — це TQM. Він вимагає від організації зосередитися на постійному вдосконаленні (кайдзен). TQM фокусується на постійному внутрішньому вдосконаленні та вдосконаленні процесів з плином часу, тим самим покращуючи якість продукції та послуг, що виробляються.

У TQM беруть участь усі відділи, залучені до створення продуктів і послуг, такі як дизайнерські, інженерні та маркетингові команди. Керівництво виступає в ролі фасилітатора, забезпечуючи якісним персоналом, навчаючи й встановлюючи цілі.

Зокрема, TQM фокусується на процесах, які організація використовує для виробництва своєї продукції, і заохочує організації визначати ці процеси, постійно контролювати та вимірювати їх ефективність, а також використовувати дані про ефективність для внесення поліпшень.

Основні принципи стандарту якості TQM наведено у таблиці 1.4.

Загальні процеси впровадження TQM складається з наступних кроків:

1. Організація оцінює свою поточну культуру і систему управління якістю та визначає свої основні цінності.

2. Керівництво приймає рішення про впровадження TQM і розробляє генеральний план TQM.

3. Організація визначає вимоги замовника та встановлює їх пріоритетність.

4. Керівництво складає карту процесів, необхідних для задоволення вимог замовника.



5. Керівництво створює команду для нагляду за зусиллями з поліпшення процесів.

6. Керівництво ініціює внесок у процес шляхом додаткового планування та навчання.

7. Керівництво запроваджує процес для стандартизації щоденного управління процесом.

8. Керівництво постійно шукає зворотний зв'язок з працівниками.

Таблиця 1.4

## Принципи стандарту якості TQM

| № | Принцип                  | Опис                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Орієнтація на споживача. | Клієнти визначають рівень якості продукції та послуг. Вклад споживачів цінується, тому що він дає краще розуміння їхніх потреб.                                                                                                     |
| 2 | Участь працівників       | Усі працівники повинні бути залучені до процесів і систем. Працівники повинні бути належним чином навчені та мати необхідні ресурси для своєчасного виконання своїх завдань.                                                        |
| 3 | Акцент на процесах       | Процеси повинні постійно аналізуватися та виявлятися слабкі місця. Кожен працівник, залучений до процесу, повинен бути належним чином навчений щодо свого внеску і гарантувати, що правильні кроки будуть зроблені в потрібний час. |

|   |                                 |                                                                                                                                                                                                   |
|---|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Інтегровані бізнес-системи      | Всі процеси TQM повинні бути інтегровані в бізнес-процеси. Інтегрована система дозволяє обмінюватися потенційно корисними даними між відділами і дає можливість усім мати однакове бачення.       |
| 5 | Стратегічний і системний підхід | Планування та управління вимагає використання стратегічного планування, ключовим елементом якого є якість.                                                                                        |
| 6 | Постійне вдосконалення          | Зосередженість на постійному поліпшенні якості допомагає організаціям адаптуватися до ринкових змін і досягти конкурентних переваг.                                                               |
| 7 | Фокус на даних                  | Дані слід збирати, документувати та аналізувати, щоб підвищити точність прийняття рішень і прогнозувати тенденції на основі минулої історії.                                                      |
| 8 | Комунікація                     | Комунікація стратегій, методологій та своєчасності між командами має важливе значення для покращення операцій. Хороша комунікація також може мотивувати співробітників і підвищити моральний дух. |

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Впровадження TQM є довгостроковим зобов'язанням, і час, необхідний для планування, розробки та впровадження, буде відрізнятися від організації до організації.

Наступний стандарт якості EFQM (табл. 1.5). Дана модель стандарту спрямована на покращення корпоративної ефективності. Вона широко поширена в Європі та використовується великими й середніми компаніями, а також громадськими організаціями.

Таблиця 1.5

## Критерії стандарту EFQM

| № | Модель                  | Опис моделі                                                                                                                                              |
|---|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Керівництво             | Це відноситься до поведінки та діяльності менеджерів, які розробляють бачення та створюють середовище, в якому організаційні цілі можуть бути досягнуті. |
| 2 | Стратегія               | Спосіб, за допомогою якого компанія визначає свої цілі та плани щодо їх досягнення.                                                                      |
| 3 | Люди                    | Включає в себе те, як організація розгортає, розвиває та надає можливість своїм співробітникам сприяти досягненню її цілей.                              |
| 4 | Партнерство та ресурси. | Стосується того, як компанія управляє своїми ресурсами та будує партнерства для досягнення своїх цілей.                                                  |



|   |                                            |                                                                                                                                       |
|---|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Процеси, продукти та послуги .             | Організація розробляє та реалізує свої процеси для надання високоякісних продуктів і послуг.                                          |
| 6 | Клієнтоорієнтовані результати .            | Результати, яких досягла організація стосовно відношенню до своїх клієнтів.                                                           |
| 7 | Результати, орієнтовані на людей.          | Результати, яких компанія досягла стосовно відношенню до своїх співробітників.                                                        |
| 8 | Соціальні результати і результати компанії | Стосується впливу компанії на суспільство і результати, яких компанія досягла в цілому, включаючи фінансові та нефінансові показники. |

Джерело: розроблено автором на основі[4]

Модель EFQM (Європейський фонд управління якістю) є однією з таких ініціатив, яка була розроблена з метою допомогти компаніям досягти організаційної досконалості. Модель EFQM базується на дев'яти критеріях, які зосереджені на трьох основних компонентах: люди, процеси та результати. Він забезпечує комплексну структуру для управління якістю та продуктивністю в будь-якому типі організації, незалежно від її розміру, галузі чи культури. В основі моделі лежить переконання, що досконалості можна досягти в усіх частинах організації, якщо прийнято та послідовно впроваджено цілісне уявлення

Модель EFQM складається з трьох основних компонентів: моделі Excellence Model Framework, дев'яти критеріїв та інструменту оцінки RADAR. Структура моделі досконалості формує базову структуру моделі EFQM і розділена на дві основні області: «Сприятливі фактори» та «Результати».

Розділ Enablers стосується того, що робить організація для досягнення видатних результатів, тоді як розділ Results відображає результати цих зусиль.

Модель досконалості EFQM пропонує численні переваги для компаній, які її застосовують:

- Підвищення організаційної продуктивності та ефективності. Систематично застосовуючи модель EFQM, організації можуть значно покращити свою продуктивність та ефективність. Це дозволяє компаніям визначити свою структуру, сильні та слабкі сторони, що веде до більш ефективних і ефективних процесів.

- Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Модель EFQM приділяє велику увагу орієнтованості на клієнта. Підкреслюючи орієнтацію на клієнта та його задоволеність, ця модель допомагає компаніям узгоджувати свої продукти та послуги з потребами та очікуваннями своїх клієнтів.

- Сприяння мотивації та участі співробітників. Він сприяє розвитку культури участі та мотивації, надаючи працівникам право голосу та визнаючи їхні навички та таланти. Це спонукає працівників брати активну участь у вдосконаленні процесів і результатів, що, своєю чергою, призводить до підвищення рівня задоволеності та продуктивності працівників.

Підтримка стратегічного планування. Модель EFQM забезпечує комплексну структуру, яка може підтримувати компанії в їхньому стратегічному плануванні.

Застосування моделі досконалості відбувається за структурованим процесом, заснованим на постійному вдосконаленні. Першим кроком є оцінка поточного становища організації за допомогою критеріїв моделі та інструменту оцінки RADAR. Це дає змогу визначити сильні сторони та покращення. На наступному етапі організація розробляє план дій для досягнення своїх цілей. Цей план має містити чіткі цілі, стратегії досягнення цих цілей і показники для оцінки прогресу.

Модель EFQM успішно застосована у великій кількості галузей. Хорошим прикладом є сектор охорони здоров'я, де модель допомогла покращити безпеку пацієнтів і якість медичної допомоги. Багато лікарень використовували цю модель для оптимізації своїх процедур, покращення зв'язку між відділеннями та підвищення рівня задоволеності пацієнтів.

### 1.3. Методи і засоби управління якістю

Управління якістю забезпечує гнучку структуру для реалізації ефективних ініціатив щодо якості та продуктивності в кожному аспекті бізнес-операцій. Система зосереджена на вдосконаленні стандартів організаційних результатів для задоволення потреб і очікувань клієнтів, таких як продуктивність, доступність, надійність і співвідношення ціни та якості.

Нездатність задовольнити очікування клієнтів може призвести до відтоку клієнтів, втрати прибутку та погіршення ділової репутації. Щоб надавати клієнтам якісні продукти та послуги, команда менеджерів використовує інструменти управління якістю, які можуть надати їм можливості для ефективного управління та проведення аудитів для оцінки діяльності на основі спостережень та аналізу. Існує сім основних інструментів управління якістю:

1. Діаграма причин і наслідків. Причинно-наслідкова діаграма, також відома як діаграма риб'ячої кістки, допомагає визначити можливі причини проблеми за допомогою шаблону, схожого на риб'ячу кістку.

2. Контрольний аркуш — це структурована презентація зібраних даних, які неодноразово збираються однією особою в процесі виробництва. Це допомагає визначити дефекти на основі типу, місця розташування або причини.



3. Контрольна діаграма, також відома як діаграма Шухарта, використовується для вивчення змін у процесі з часом. Вона показує, чи зміна процесу є контрольованою, чи на неї впливають різні причини варіації, що базується на порівнянні історичних меж контролю та поточних даних.

4. Діаграма Парето використовується для виявлення найбільш суттєвої проблеми у виробничих процесах, яка потребує негайного усунення. Вона використовує комбінацію лінійних і гістограм, щоб представити частоту проблем у виробничому процесі.

5. Аналіз стратифікації допомагає менеджерам з якості розділити різні фактори, такі як об'єкти, дані та люди, на окремі групи, щоб визначити характерні закономірності. Він використовується, коли дані надходять з різних джерел і аналіз може потребувати сортування з цих джерел. Його можна представити в поєднанні з іншими інструментами аналізу даних, щоб визначити обставини, які можуть вплинути на якість доставлення.

6. Гістограма. Гістограма використовується, щоб показати розподіл частот за допомогою числових даних. Це допомагає групам управління якістю аналізувати результати процесів постачальників і перевіряти, чи змінювався процес від одного періоду до іншого. Вона може бути представлена у різних формах (рис. 1.2.).

7. Точкова діаграма є найкориснішим інструментом для опису причинно-наслідкового зв'язку між двома змінними. Вона використовує вісь X і Y для пошуку зв'язків між дефектами якості та можливими причинами, включаючи діяльність, персонал, середовище та інші змінні. Це допомагає визначити, чи виникають два пов'язані ефекти з одного джерела.

З розвитком технологій з'являються інші інструменти та філософії, які менеджери з якості можуть використовувати для забезпечення задоволеності клієнтів (рис. 1.3.).



Рис. 1.2 Форми гістограм

Джерело: розроблено автором на основі [6]

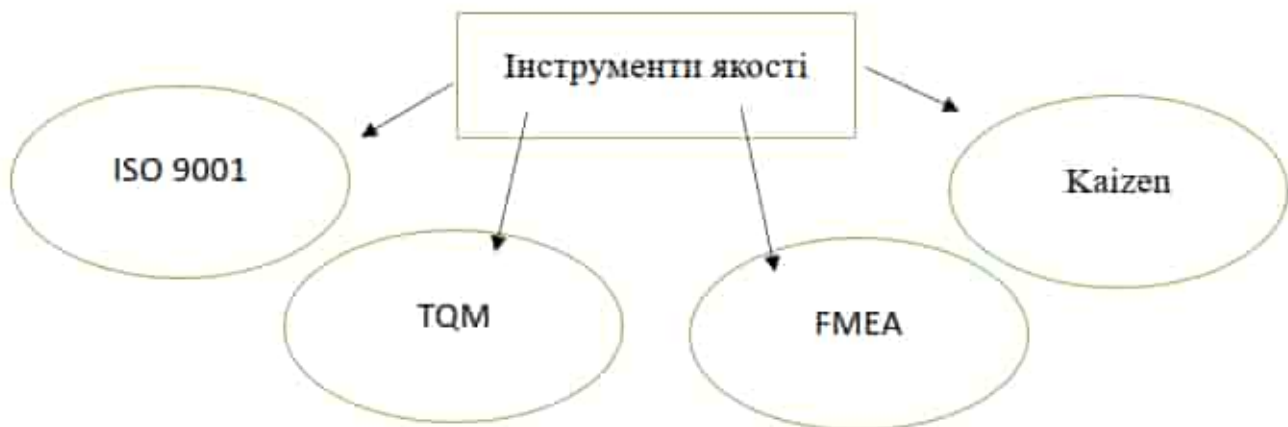


Рис. 1.3 Інструменти якості

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден. ]

Управління якістю є ключовим елементом для забезпечення задоволеності клієнтів та підтримки ділової репутації. Використання інструментів управління якістю, таких як діаграми причин і наслідків, контрольні аркуші, контрольні діаграми, діаграми Парето, аналіз стратифікації, гістограм та точкові діаграми, дозволяє командам менеджерів

ефективно ідентифікувати та усувати проблеми, що впливають на якість продукції та послуг. Вибір конкретного інструменту залежить від специфіки проблеми та цілей аналізу. Наприклад, діаграма причин і наслідків є ідеальною для визначення кореневих причин проблем, тоді як контрольні діаграми корисні для моніторингу стабільності процесів. Діаграма Парето допомагає виявити найбільш критичні проблеми для пріоритетного вирішення, а точкова діаграма використовується для виявлення зв'язків між різними факторами. Організації, які прагнуть до постійного вдосконалення, можуть використовувати комбінацію цих інструментів для всебічного аналізу та покращення якості. З розвитком технологій, нові інструменти та філософії, такі як Lean, Six Sigma та TQM, пропонують додаткові можливості для оптимізації процесів та залучення персоналу до культури якості, що є важливим для організацій, орієнтованих на інновації та ефективність.

### **Висновки до розділу 1**

Досліджено поняття “система управління якістю” (СУЯ), її сутність та інструменти управління. Визначено, що СУЯ — це комплексний підхід до забезпечення високої якості продукції та послуг. Вона охоплює організаційні структури, процедури, процеси та ресурси, необхідні для ефективного управління якістю. Основна мета СУЯ — задоволення потреб клієнтів та відповідність регуляторним стандартам, зокрема ISO 9001. Система охоплює політику якості, цілі, процеси, ресурси, моніторинг, вимірювання та постійне поліпшення. Існують різні типи СУЯ, включаючи стандартизовані системи, повне управління якістю (TQM) та постійне підвищення якості (CQI), кожна з яких має свої переваги та недоліки. Забезпечення якості (QA) включає встановлення стандартів, контроль, забезпечення, вдосконалення якості та



запобігання відхиленням. Всі ці елементи спільно сприяють створенню ефективної СУЯ, яка є ключовою для успіху на сучасному конкурентному ринку.

Ефективне управління якістю становить основу задоволення клієнтів та зміцнення репутації компанії. Широкий спектр інструментів, включаючи діаграми причин і наслідків, контрольні листи, контрольні діаграми, діаграми Парето, стратифікаційний аналіз, гістограми та точкові діаграми, надає менеджерам можливість точно виявляти та вирішувати проблеми, що впливають на якість. Вибір інструменту визначається конкретними проблемами та цілями аналізу. Для досягнення неперервного поліпшення, компанії можуть інтегрувати ці інструменти для глибокого аналізу та вдосконалення процесів якості.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1 Аналіз функціонування організації

Компанія ТОВ СП "НІБУЛОН" є провідним експортером зернових в Україні та найбільшим елеваторним оператором з потужністю зберігання 2,04 млн т. Компанія також є одним з найвідоміших сільгоспвиробників в країні з земельним банком, що перевищує 76 000 гектарів.

"НІБУЛОН" володіє найбільшим флотом суден в Україні, які були побудовані на власній верфі. До складу флоту входять 83 баржі, буксири, плавучі крани та земснаряди. Компанія сприяла відродженню річкового транспорту та суднобудівної галузі України, значно знизивши логістичні витрати та створивши сприятливі умови для розвитку агропромислового сектору.

Серед останніх інвестицій "НІБУЛОН" — новий перевантажувальний термінал філії "Бессарабія" в Ізмаїлі, побудований з урахуванням досвіду, отриманого при будівництві понад 13 річкових портів на міжнародному внутрішньому водному шляху Е-40 (річки Дніпро та Південний Буг). Головний офіс компанії розташований у місті Київ.

Група "НІБУЛОН" налічує 22 сектори, які займаються сільськогосподарським виробництвом. Основні культури, що вирощуються, включають озиму пшеницю, кукурудзу, озимий ячмінь, соняшник, сою та сорго.

Через війну, станом на червень 2023 року, організація працювала лише на 32% своєї потужності, зазнавши втрат на суму \$400 млн та втративши 40% свого персоналу.

Станом на 2023 рік діяли 22 філії та 22 елеватори, включно з перевантажувальним терміналом у м. Миколаїв та філією "Бессарабська". З початку війни п'ять елеваторів опинилися в тимчасовій окупації: філії "Голопристанська", "Козацька", "Кам'янка-Дніпровська", "Старобільський елеватор" і філія "Сватове".

"НІБУЛОН" займає значну частку українського експорту зернових та олійних культур. Компанія експортує свою продукцію до понад 70 країн світу. Найбільшу частку в структурі експорту займає пшениця — 44,7%. Кукурудза займає 38,1%, ячмінь — 10%, ріпак — 3,5%, соя — 2,8% і сорго — 0,9%.

У 2017/18 маркетинговому році (МР) загальний обсяг експорту аграрної продукції досяг 4,1 млн тонн, що склало 8,1% ринку. У тому ж році група експортувала до 29 країн світу.

У першому півріччі 2018/19 МР експорт "НІБУЛОН" склав близько 3,0 млн тонн. У 2018/19 МР компанія зафіксувала рекордні експортні відвантаження зернових і олійних культур, які перевищили 5,2 млн тонн, що на 26,8% більше, ніж у попередньому році.

За підсумками 2019/20 МР судноплавна компанія "НІБУЛОН" транспортувала внутрішніми водними шляхами понад 3,8 млн тонн різноманітних вантажів, перевершивши показник попереднього року на 9%.

У 2020/21 МР загальний експорт групи компаній "НІБУЛОН" склав 4,6 млн тонн сільгосппродукції, було оброблено майже 100 суден закордонного плавання.

У 2021/22 МР "НІБУЛОН" досяг рекордних показників з обсягів заготівлі (5,6 млн тонн) та оборотності мережі елеваторів (2,77 обороти). З початком повномасштабної війни компанія зазнала негативного впливу через окупацію територій, де "НІБУЛОН" традиційно мав високу ринкову частку, та суттєве зниження конкурентоспроможності річкових елеваторів через унеможливлення судноплавства внутрішніми водними шляхами. Компанія вжила ефективних заходів для адаптації торговельної діяльності до нових умов



і поступового відновлення ринкової частки до звичних рівнів. Зокрема, цьому сприяло будівництво філії "Бессарабська", яка стала важливим транспортним хабом. Компанія змогла збільшити обсяги експорту до країн ЄС, оскільки в поточних умовах цей напрямок був найбільш логістично привабливим. [ 24]

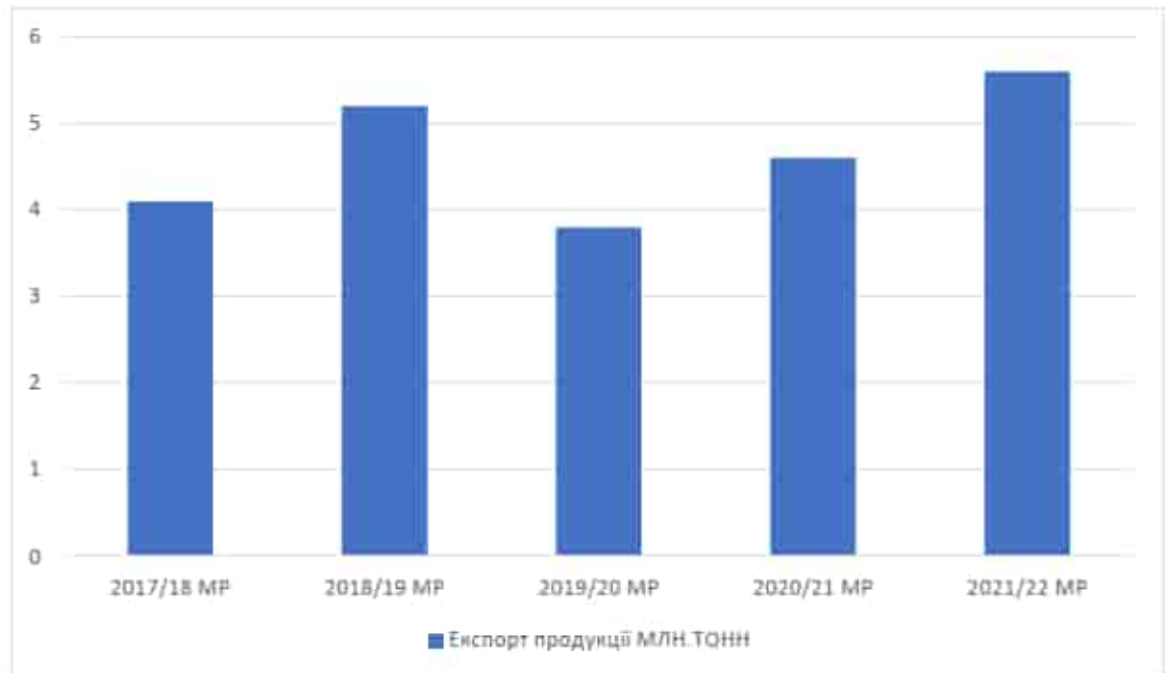


Рис 2.1. Динаміка експорту компанії «НІБУЛОН» (за роками продажу, млн т)

Джерело: складено автором на основі [24]

ТОВ СП «Нібулон» має інтегровану вертикальну структуру, яка включає в себе 50 підрозділів у 20 областях України. Також організація має ознаки лінійної структури, оскільки чітко відслідковується прямий зв'язок між менеджерами вищої та нижчої ланки. Саме ця організаційна структура є частково оптимальною для даної організації, оскільки забезпечується повна відповідальність керівника за результати діяльності.

При цьому не можна визначити лінійну організаційну структуру, яка більшою мірою забезпечує реалізацію планів та рішень, тому також можна зазначити, що в організації присутні елементи матричної структури. Пояснити це можна тим, що організація на постійній основі займається реалізацією

інвестиційних проєктів, які потребують концентрації деяких підрозділів, націлених на виконання своєї поточної роботи та запланованих проєктів.

Для контролю та спрямування діяльності в компанії існує так звана система контролю якості.

ТОВ СП "Нібулон" має систему управління яка забезпечує високу якість продукції, що випускається. Ключові функції в цій системі управління якістю виконує:

- Рада директорів. Організація має однорівневу раду директорів, до складу якої входять незалежні невиконавчі та виконавчі директори. Рада є колегіальним виконавчим органом компанії, який здійснює управління та нагляд за поточною діяльністю компанії та виконавчих членів Ради, управляє ризиками та контролює їхню діяльність.

- Генеральний директор Андрій Вадатурський є генеральним директором компанії "Нібулон". Він має багаторічний досвід роботи в компанії та активно сприяє забезпеченню глобальної продовольчої безпеки та економічного добробуту.

- Радник генерального директора Олексій Павленко. Він має великий управлінський досвід і допомагає компанії адаптуватися до нових управлінських реалій. Одною із візитних карток компанії ТОВ СП «Нібулон» є міжнародні стандарти якості зерна. Підприємство є одним з небагатьох, яке експортує сільськогосподарську продукцію в країни з найжорсткішими вимогами до якості зерна, таких як Судан, Бангладеш, Пакистан, Ефіопія та Йорданія.

ТОВ СП "Нібулон" дотримується високих стандартів якості зерна, щоб досягти успіху на міжнародному ринку.

ТОВ СП "Нібулон" має сертифікат на інтегровану систему менеджменту. Система сертифікована на відповідність вимогам міжнародних і національних стандартів за наступними напрямками :

- Менеджмент якості (ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 9001:2015).

- Екологічний менеджмент (ISO 14001:2015 та ДСТУ ISO 14001:2015).
- Менеджмент гігієни і безпеки праці (ISO 45001:2018).

Це свідчить про високий рівень контролю за якістю та відповідальність компанії ТОВ СП «Нібулон» у своїй діяльності.

Щодо недоліків у системі управління якістю в організації ТОВ СП «Нібулон», є не використання статистичних методів контролю якості, метою яких є усунення випадкових змін у якості продукції. Саме такі зміни можуть бути викликані конкретними причинами, які потрібно своєчасно виявляти та усувати.

Організація, яка прагне бути стратегічно активною, повинна змінювати зовнішнє та внутрішнє середовище, пристосовуючи його до необхідних умов реалізації стратегії.

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного управління, який допомагає аналізувати внутрішнє середовище компанії, тобто сильні та слабкі сторони та зовнішнє середовище інакше кажучи можливості та загрози компанії. Також аналіз допомагає організації розуміти свої позиції на ринку, визначати стратегічні напрямки розвитку та розробляти плани дій на майбутнє, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.**[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

На основі SWOT-аналізу ТОВ СП «Нібулон», можна зробити висновок, що компанія має сильні сторони, такі як значні земельні ресурси, стабільний попит на продукцію, різноманітність асортименту, постійний канал збуту, багатий досвід у галузі, сприятливі природні умови, позитивний імідж та використання прогресивних технологій. Проте, слабкі сторони, такі як інфляція, зміни в інтересах споживачів, виробничі проблеми, високі витрати, конкуренція, транспортні та логістичні проблеми, особливо в районах військових дій, та слабка маркетингова діяльність, можуть перешкоджати розвитку компанії.



Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз ТОВ СП «Нібулон»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1) земельні ресурси (великі орні площі).</p> <p>2) стабільний попит на сільськогосподарську продукцію.</p> <p>3)Різноманітний асортимент продукції</p> <p>4) постійний канал збуту.</p> <p>5) великий досвід роботи у галузі</p> <p>6) сприятливі природні умови для виробництва.</p> <p>7) позитивний імідж компанії.</p> <p>8)використання прогресивних технологій виробництва.</p> | <p>1) зростання рівня інфляції.</p> <p>2) зміни в інтересах споживачів.</p> <p>3) внутрішні виробничі питання.</p> <p>4) виробництво з високими витратами.</p> <p>5) сильна конкуренція.</p> <p>6) поганий стан транспортного сполучення в районах військових дій</p> <p>7)слабка маркетингова діяльність на підприємстві.</p> <p>8)проблеми з логістикою.</p> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1)підвищити якість продукції за рахунок модернізації обладнання.</p> <p>2)перспектива виробництва сільськогосподарської продукції (екологічно чиста продукція).</p> <p>3)залучати інвесторів.</p> <p>4)розширення збутової мережі за кордон</p> <p>5)лібералізація зовнішніх зв'язків.</p> <p>6)розвиток промислової інфраструктури (ремонт доріг).</p>                               | <p>1)використання іноземної технології конкурентами.</p> <p>2)низька урожайність та якість продукції.</p> <p>3)соціально-політична нестабільність через військовий стан.</p> <p>4)велике податкове навантаження.</p> <p>5)погіршення кредитної політики (підвищення кредитних ставок, нові умови кредитування).</p> <p>6) посилення позицій конкурентів</p>    |

|                                    |                                                                                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 7)завойовуйте нові сегменти ринку. | 7) Труднощі експорту за кордон<br>через військовий стан<br>8)Загроза банкрутства |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: складено автором

Щодо можливостей, компанія може підвищити якість продукції через модернізацію обладнання, розширити збутову мережу за кордоном, залучити інвесторів, та завоювати нові сегменти ринку. Лібералізація зовнішніх зв'язків та розвиток промислової інфраструктури, такий як ремонт доріг, також можуть сприяти росту компанії. З іншого боку, загрози, такі як використання іноземної технології конкурентами, низька урожайність, соціально-політична нестабільність, велике податкове навантаження, погіршення кредитної політики, посилення позицій конкурентів, труднощі експорту через військовий стан та загроза банкрутства, вимагають уважного управління ризиками.

Рекомендації для компанії включають акцент на інноваційні технології та модернізацію обладнання для підвищення якості продукції, розширення міжнародного збуту, активізацію маркетингових зусиль для покращення іміджу та бренду, а також розвиток стратегій для мінімізації впливу зовнішніх загроз. Важливо також зосередитися на покращенні логістики та транспортної інфраструктури, особливо в умовах військових дій, для забезпечення безперебійного збуту продукції. Компанії слід також розглянути можливості для диверсифікації продукції та пошуку нових ринків збуту, щоб зменшити залежність від традиційних ринків та збільшити стійкість до зовнішніх шоків. PEST-аналіз - це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність організації.

Важливо також визначити фактори навколишнього середовища за допомогою матриці PEST-аналізу (табл. 2.2).

## PEST-аналіз ТОВ СП «Нібулон»

| Політичні                                                                                                                                                                                                                                                                            | Економічні                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Відношення підприємства з владою.<br>2) Проведення політичних реформ.<br>3) Антимонопольне законодавство.<br>3) Податкове законодавство.<br>4) Нормативне регулювання.<br>5) Державна економічна політика.<br>6) Сучасні світові тенденції розвитку сільськогосподарської галузі. | 1) Темпи зростання економіки.<br>2) Рівень доходів в економіці.<br>3) Рівень інфляції.<br>4) Валютний курс.<br>5) Стан економічної ситуації в Україні.<br>6) Зміна тарифів                                                             |
| Соціальні                                                                                                                                                                                                                                                                            | Технічні                                                                                                                                                                                                                               |
| 1) Кількість споживачів.<br>2) Міграція населення.<br>3) Спосіб життя населення (споживачів).<br>4) Уподобання і цінності населення (споживачів).<br>5) Екологічний стан.<br>6) Зміни в споживчих перевагах на сільськогосподарську продукцію.                                       | 1) Швидкість технологічних змін.<br>2) З'явлення нових продуктів.<br>3) Технологічна політика держави.<br>4) Виробництво нових сільськогосподарських продуктів на базі інновацій.<br>5) Оцінка швидкості змін та адаптації технологій. |

Джерело: складено автором

PEST-аналіз ТОВ СП «Нібулон» включає оцінку впливу політичних, економічних, соціальних та технічних факторів на діяльність підприємства. Політичні аспекти включають відношення до підприємства, проведення політичних реформ, антимонопольне та податкове законодавство, а також нормативне регулювання. Економічні фактори враховують темпи зростання



економіки, рівень доходів, інфляцію, валютний курс та стан економічної ситуації в Україні. Соціальні аспекти охоплюють кількість споживачів, міграцію населення, спосіб життя та уподобання споживачів, а також екологічний стан. Технічні фактори включають швидкість технологічних змін, з'явлення нових продуктів, технологічну політику держави, виробництво інноваційних сільськогосподарських продуктів та оцінку швидкості адаптації технологій.

## **2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності організації**

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності організації є важливим інструментом для оцінки її фінансового стану, результативності та перспектив. Аналіз результатів діяльності організації дозволяє керівництву отримати об'єктивну оцінку її фінансового стану, виявити проблемні сфери та розробити стратегію подальшого розвитку (табл. 2.3).

Аналізуючи фінансово-економічні показники компанії за період з 2021 по 2023 роки, можна відзначити наступні тенденції. Необоротні активи компанії зросли на 8121 одиницю в 2022 році порівняно з 2021 роком та на 3690 одиниць у 2023 році порівняно з 2022 роком, свідчаючи про інвестиції в довгострокові активи. Основні засоби зазнали значного зменшення на 3217308 одиниць у 2022 році та на 83678 одиниць у 2023 році, що може вказувати на амортизацію або продаж активів. Оборотні активи знизилися на 5165418 одиниць у 2022 році та на 207172 одиниці у 2023 році, що може свідчити про зменшення ліквідності компанії. Виробничі запаси зменшилися на 11477 одиниць у 2022 році, але зросли на 33572 одиниці у 2023 році, показуючи зміни в управлінні запасами. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,

роботи, послуги значно знизилася на 1648957 одиниць у 2022 році та на 6605 одиниць у 2023 році, що може вказувати на проблеми зі збором платежів. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 217965 одиниць у 2022 році та на 1186069 одиниць у 2023 році, показуючи покращення грошового потоку.

Таблиця 2.3

## Фінансово економічні показники компанії

| Статті                                                           | Роки     |          |          | Абсолютне відхилення |           |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|-----------|
|                                                                  | 2021     | 2022     | 2023     | 2022/2021            | 2023/2022 |
| <b>Актив</b>                                                     |          |          |          |                      |           |
| I Необоротні активи                                              | 19206    | 27327    | 31017    | 8121                 | 3690      |
| Основні засоби                                                   | 23198731 | 19981423 | 19897745 | -3217308             | -83678    |
| II Оборотні активи                                               | 10052417 | 4890053  | 4682881  | -5165418             | -207 172  |
| Виробничі запаси                                                 | 125037   | 113560   | 147132   | -11477               | 33 572    |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1757145  | 108188   | 101583   | -1648957             | -6605     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за авансами          | 53301    | 91081    | 58035    | 37780                | -33046    |
| Дебіторська заборгованість з бюджетом                            | 1345908  | 809291   | 507080   | -536617              | -302211   |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                  | 23762    | 241727   | 1427796  | 217 965              | 1186069   |
| <b>БАЛАНС</b>                                                    | 38840777 | 28268035 | 28258911 | -10572742            | -9124     |
| <b>ПАСИВ</b>                                                     |          |          |          |                      |           |
| I. Власний капітал                                               | 19000    | 19000    | 700000   | 0                    | 681000    |

|                                                                   |          |          |          |           |         |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|---------|
| Резервний капітал                                                 | 5000     | 5 000    | 5 000    | 0         | 0       |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                     | 2318246  | 1971 170 | 1638611  | -347076   | -332559 |
| Довгострокові кредити банків                                      | 6524612  | 0        | 0        | -6524612  | 0       |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                          | 5778234  | 16429683 | 17845535 | 10651449  | 1415852 |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгострок. зобов'язаннями | 119291   | 266252   | 254853   | 146961    | -11399  |
| Інші поточні зобов'язання                                         | 242001   | 337839   | 716128   | 95838     | 378289  |
| БАЛАНС                                                            | 38284005 | 28268035 | 28258911 | -10015970 | -9124   |

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ СП «Нібулон»

З боку пасивів, власний капітал залишився незмінним у 2022 році, але зріс на 681000 одиниць у 2023 році, що може свідчити про залучення додаткового капіталу або прибутку. Довгострокові зобов'язання і забезпечення знизилися на 347076 одиниць у 2022 році та на 332559 одиниць у 2023 році, що може вказувати на погашення боргів. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 10651449 одиниць у 2022 році та на 1415852 одиниці у 2023 році, що може свідчити про збільшення короткострокових фінансових зобов'язань.

Загальний баланс компанії зменшився на 10572742 одиниць у 2022 році та на 9124 одиниці у 2023 році, що відображає загальну тенденцію до зменшення активів та збільшення пасивів. Це може вказувати на необхідність перегляду фінансової стратегії та оптимізації структури капіталу для підвищення фінансової стабільності компанії. Рекомендується зосередитися на



покращенні управління дебіторською заборгованістю, оптимізації запасів та збільшенні ефективності використання основних засобів. Також важливо звернути увагу на зменшення короткострокових зобов'язань та забезпечення стабільного грошового потоку для забезпечення ліквідності та платоспроможності компанії.

Сутність аналізу фінансової стійкості компанії полягає у визначенні здатності організації витримати фінансові труднощі та зберегти свою діяльність в умовах негативного впливу зовнішніх чинників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2023рр

| Показники                                      | Роки   |        |        | Абсолютне відхилення |           |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|-----------|
|                                                | 2021   | 2022   | 2023   | 2022/2021            | 2023/2022 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,8    | 0,1    | 0,2    | -0,7                 | 0,1       |
| Коефіцієнт фінансової залежності               | 2,8    | 9,3    | 7,7    | 6,5                  | -1,6      |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу      | -0,002 | -0,013 | -0,081 | -0,011               | -0,068    |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                | 0,09   | 0,06   | 0,01   | -0,03                | -0,05     |
| Коефіцієнт фінансової стабільності             | 0,5    | 0,1    | 0,1    | -0,4                 | 0         |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                | 0,9    | 0,3    | 0,3    | -0,6                 | 0         |

Джерело: розраховано автором на підставі даних компанії

Аналізуючи фінансову стійкість ТОВ СП "НІБУЛОН", можна зробити декілька висновків. Коефіцієнт фінансової незалежності у 2023 році становить 0,2, що значно нижче, ніж у 2021 році. Це може вказувати на можливі проблеми в організації, такі як збільшення зовнішніх зобов'язань, фінансові труднощі або неефективне управління фінансами. Коефіцієнт фінансової залежності також зріс порівняно з 2021 роком, що вказує на високу залежність підприємства.

Коефіцієнт маневреності має дуже низькі показники, що свідчить про те, що власний капітал компанії використовується в більшій мірі для покриття зобов'язань. Саме це може бути причиною негативного стану фінансової стійкості організації. Коефіцієнти фінансової стійкості та фінансової стабільності показують негативне значення протягом всього розглянутого періоду, що свідчить про проблеми з фінансовою стійкістю та стабільністю організації. Щодо коефіцієнту поточних зобов'язань, з 2021 по 2023 роки він зменшився.

Розрахунок ліквідності є ключовим елементом фінансового управління, що допомагає забезпечити стабільність та успішність їх бізнесу в аграрному секторі. Розрахунок ліквідності допомагає виявити можливості для оптимізації фінансових потоків. Сільськогосподарський сектор піддається впливам різних ризиків, таких як погодні умови, коливання цін на ринку, тому розрахунок ліквідності допомагає компанії готуватися до можливих фінансових викликів та забезпечити стабільність в умовах несприятливих ситуацій (табл. 2.5).

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, можна дійти до висновку, що показник абсолютної ліквідності за 2021 рік становив 0,001, що є дуже низьким показником. У 2022 році становище покращилось цей показник зріс до 0,010, а у 2023 рік коефіцієнта зріс до 0,064. Це може свідчити про покращення фінансової стабільності компанії та її здатність покривати поточні зобов'язання.

## Аналіз ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021-2023 рр.

| Показники                         | Роки  |       |       | Абсол. відхилення |           |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------------------|-----------|
|                                   | 2021  | 2022  | 2023  | 2021/2022         | 2022/2023 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,001 | 0,010 | 0,064 | 0,009             | 0,054     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,9   | 0,3   | 0,3   | -0,6              | 0         |
| Коефіцієнт покриття               | 0,9   | 0,3   | 0,3   | -0,6              | 0         |

Джерело: розраховано автором на підставі даних компанії

Коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття у 2021 році становив 0,9. Це свідчить про те, що компанія має достатню кількість оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. У 2022 та 2023 роках показники впали до 0,3. Що свідчить про зменшення ліквідності компанії та можливі проблеми зі спроможністю виконання поточних зобов'язань.

Абсолютні відхилення дають інформацію про зміни показників від року до року. В таблиці ми бачимо значні позитивні відхилення в коефіцієнті абсолютної ліквідності за всі періоди, що свідчить про збільшення ліквідності компанії.

Узагальнюючи, можна сказати, що компанія має різке зростання абсолютної ліквідності протягом трьох років, що свідчить про поліпшення фінансової стабільності. Однак коефіцієнти швидкої ліквідності та покриття показують погіршення здатності компанії погашати свої поточні зобов'язання. Це може вимагати додаткової уваги та управлінських рішень для забезпечення фінансової стійкості компанії.



## Аналіз рентабельності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021-2023 рр.

| Показники                           | Роки  |       |       | Абсолют. відхилення |           |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|---------------------|-----------|
|                                     | 2021  | 2022  | 2023  | 2022/2021           | 2023/2022 |
| Рентабельність продажів             | 0,051 | 0,031 | 0,020 | -0,02               | -0,011    |
| Рентабельність власного капіталу, % | 70,3  | 67,73 | 0,441 | -2,57               | -67,3     |
| Рентабельність активів, %           | 69,54 | 47,09 | 9,9   | -22,45              | -37,19    |

Джерело: розраховано автором на підставі даних компанії

Показник рентабельності продажів у 2021 році складав 0,051, що вказує на те, що компанія отримала 5,1% прибутку від обсягу продажів. Вже в наступному 2022 році цей показник значно зменшився до 0,031, що свідчить про зниження прибутковості бізнесу. У 2023 році зменшення надалі відбувалось і на кінець звітного періоду становить 0,020, що свідчить про подальше погіршення ефективності управління справою.

Показник рентабельності власного капіталу за 2021 рік складав 70,3%, що означає, що компанія здатна виробляти великий прибуток від власних інвестицій. Проте, у 2022 році цей показник трохи зменшився до 67,73%, а у 2023 році різко впав до 0,441%. Це свідчить про значне зниження ефективності використання власного капіталу компанії.

Аналізуючи рентабельність активів ТОВ СП «НІБУЛОН» за період з 2021 по 2023 роки, ми бачимо значне зниження цього показника. У 2021 році рентабельність активів становила 69,54%, що свідчить про високу ефективність використання активів компанії. Проте у 2022 році цей показник знизився до 47,09%, а в 2023 році – до критично низького рівня 9,9%. Таке різке

падіння може бути пов'язане з рядом факторів, включаючи зменшення обсягів продажів, збільшення витрат пов'язаних з війною.

Узагальнюючи, можна сказати, що компанія стикається з викликами щодо збереження рентабельності свого бізнесу, зокрема щодо ефективного використання власного капіталу та управління продажами. Потрібні додаткові заходи для розв'язування цих проблем і покращення фінансового стану компанії.

## **Висновки до розділу 2**

Компанія "НІБУЛОН" є провідним українським експортером зернових та олійних культур, з великим обсягом інвестицій у логістичну інфраструктуру. Завдяки своєму морському флоту та елеваторним комплексам, компанія забезпечує ефективну та широкомасштабну перевалку та зберігання зерна. Вона активно розвивається, розширюючи свою мережу та модернізуючи технології для підвищення продуктивності. Значна частка українського експорту зерна та олійних культур належить саме цій компанії, що свідчить про її вплив та лідерство на ринку.

Компанія ТОВ СП "Нібулон" має кілька сильних сторін, включаючи значні земельні ресурси, стабільний попит на сільськогосподарську продукцію, різноманітний асортимент продукції та використання прогресивних технологій виробництва. Однак, є також слабкі сторони, такі як зростання рівня інфляції, високі витрати на виробництво, сильна конкуренція та поганий стан транспортного сполучення в районах військових дій.

У контексті можливостей і загроз, компанія має потенціал для модернізації обладнання, розширення збутової мережі за кордон, залучення інвесторів та розвитку екологічно чистої продукції. Проте, існують загрози,

такі як використання іноземної технології конкурентами, соціально-політична нестабільність через військовий стан та велике податкове навантаження.

Також слід сказати, що компанія ТОВ СП "Нібулон" має впроваджену систему управління якістю, спрямовану на забезпечення високої якості своєї продукції. Ключові функції в цій системі виконуються радою директорів, генеральним директором та радником генерального директора. Компанія дотримується високих міжнародних стандартів якості зерна та має сертифікат на інтегровану систему менеджменту.

У цілому, компанія демонструє високий рівень відповідальності та дотримання міжнародних стандартів якості, а також активно адаптується до змін на ринку, що сприяє покращенню фінансових показників та ефективності у експорті. Однак для подальшого покращення необхідно удосконалювати систему контролю якості, враховуючи виявлені недоліки.



### **РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **3.1. Оцінка ефективності удосконалення системи управління якістю в організації**

У системі управління якістю ТОВ “НІБУЛОН”, як і в будь-якій великій компанії, можуть виникати різноманітні проблеми, які включають недостатню інтеграцію якісних процесів у всіх відділах компанії, що може призвести до неконсистентності у виконанні стандартів якості. Часто виникають труднощі з вимірюванням та аналізом даних про якість, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих рішень. Можливі проблеми з впровадженням нових стандартів якості та навчанням персоналу, особливо коли існує опір змінам з боку співробітників. Комунікаційні бар’єри між різними рівнями управління також можуть перешкоджати ефективному управлінню якістю. Крім того, відсутність чіткої стратегії управління якістю та недостатнє залучення керівництва можуть підривати зусилля з підтримки високих стандартів якості. Важливою проблемою є також забезпечення постійного вдосконалення процесів, що вимагає регулярного перегляду та оновлення системи управління якістю. Всі ці проблеми вимагають уваги та системного підходу для їх вирішення, щоб забезпечити ефективне функціонування системи управління якістю в компанії.

Суттєва переорієнтація ТОВ “НІБУЛОН” на порти Дунаю може принести ряд проблем у системі управління якістю, які включають логістичні виклики, зміни у вимогах до якості та стандартах, а також потребу в адаптації до нових регуляторних умов. Наприклад, зміна логістичних маршрутів може вимагати нових процедур забезпечення якості та відстеження вантажів, що може призвести до затримок у доставці та збільшення витрат на

транспортування. Це також може вплинути на управління ланцюгами постачання, оскільки компанії доведеться налагоджувати співпрацю з новими портовими операторами та митними службами, що може призвести до складнощів у координації та збільшення часу на митне оформлення.

Крім того, можуть виникнути технічні проблеми, пов'язані з необхідністю модернізації обладнання для відповідності новим умовам роботи в портах Дунаю, що може вимагати значних інвестицій. Зміна маршрутів також може вплинути на відносини з клієнтами, які можуть вимагати більшої гнучкості та швидкості доставки, що в свою чергу вимагає від компанії більш ефективного управління запасами та оптимізації процесів.

Необхідно також враховувати ризики, пов'язані з політичною та економічною стабільністю в регіоні, які можуть вплинути на безперебійність постачання та якість продукції.

Всі ці фактори вимагають від компанії глибокого аналізу потенційних ризиків та розробки стратегій їх мінімізації, щоб забезпечити високий рівень якості та задоволення потреб клієнтів.

Для змін у системі управління якістю ТОВ "НІБУЛОН" у зв'язку з переорієнтацією на порти Дунаю та використанням ж/д та автомобільного транспорту потрібно:

- переглянути всі існуючі процеси логістики та виробництва, щоб вони відповідали новим умовам доставки;
- розробити нові процедури для взаємодії з портами Дунаю, включаючи процедури митного оформлення, вантаження та розвантаження;
- встановити чіткі вимоги до якості транспортних послуг, щоб забезпечити безпеку та збереження товарів під час транспортування;
- провести аналіз ризиків, пов'язаних з новими маршрутами та видами транспорту;
- визначити потенційні проблеми, такі як затримки в доставці, пошкодження товарів, втрати вантажу;

- розробити план дій для мінімізації та управління цими ризиками;
- організувати тренінги та семінари для співробітників, щоб ознайомити їх з новими процесами та стандартами;
- забезпечити доступ до необхідних навчальних матеріалів та ресурсів;
- встановити систему оцінки ефективності навчання та забезпечити постійне оновлення знань;
- оновити існуючі документи СУЯ, включаючи якісні стандарти, процедури та інструкції;
- розробити нові документи, які відображають зміни в логістичних процесах та вимогах до якості;
- забезпечити легкий доступ до оновленої документації для всіх співробітників;
- встановити систему моніторингу для відстеження якості та своєчасності доставки;
- використовувати зібрані дані для аналізу ефективності нових процесів та виявлення областей для поліпшення;
- регулярно оновлювати плани управління якістю на основі отриманих даних.

Ці рекомендації допоможуть компанії “НІБУЛОН” підтримувати високий рівень якості та ефективності при переорієнтації на нові логістичні маршрути. Важливо, щоб зміни були впроваджені систематично та з урахуванням всіх можливих впливів на діяльність компанії.

Прогнозування кількісних витрат для впровадження змін у системі управління якістю (СУЯ) компанії “НІБУЛОН” вимагає детального аналізу поточних процесів та ресурсів. Ось приблизний план витрат:

#### 1. Адаптація процесів:

Залучення консультантів може коштувати від 400 000 до 2 000 000 грн , залежно від складності процесів.

Перегляд процесів може зайняти від 1 до 3 місяців роботи команди.



## 2. Оцінка ризиків:

Програмне забезпечення для аналізу ризиків може коштувати від 200 000 до 600 000 грн.

Аналіз та планування можуть зайняти 2-4 тижні роботи спеціалістів.

## 3. Навчання співробітників:

Тренінги можуть коштувати від 120 000 до 400 000 грн, залежно від кількості учасників та тривалості.

Навчання може зайняти 1-2 тижні робочого часу.

## 4. Зміни в документації:

Оновлення документів може коштувати 40 000 до 200 000 грн на друкування та розповсюдження.

Робота з документацією може зайняти 1 місяць роботи команди.

## 5. Моніторинг та аналіз:

Система моніторингу може коштувати 80 000 до 400 000 грн.

Регулярний аналіз може зайняти 2-3 дні на місяць.

Загальні витрати можуть скласти від 900 000 до 3 500 000 грн, не враховуючи постійні витрати на зарплату співробітників та інші операційні витрати. Важливо також врахувати можливість отримання довгострокових переваг від інвестицій у СУЯ, які можуть значно перевищити початкові витрати.

Для визначення терміну окупності інвестицій для ТОВ "НІБУЛОН", потрібно знати річний чистий грошовий потік, який компанія отримає в результаті впровадження змін у системі управління якістю.

Формула для розрахунку простого терміну окупності (PP) виглядає так:

$$PP = \frac{I}{C}, \quad (3.1)$$

де:

- I – сума інвестицій (початкові витрати),
- C – річний чистий грошовий потік.

Удосконалення системи управління якістю може мати значний вплив на фінансові показники великих компаній. Загальновідомо, що оптимізація СУЯ може призвести до:

- підвищення фінансової незалежності компанії, що може збільшити грошові потоки за рахунок зменшення залежності від зовнішнього фінансування;
- забезпечення рівномірності витрачання грошових коштів за обсягами та в часі, що може зменшити фінансові ризики;
- збільшення суми та якості чистого грошового потоку, що може покращити ліквідність та інвестиційну привабливість компанії.

Розбіг у результаті збільшення розміру грошових потоків може варіюватися в залежності від специфіки галузі, розміру компанії, та ефективності впроваджених змін. Загалом, компанії можуть очікувати збільшення чистого грошового потоку від 5% до 25% після удосконалення СУЯ.

Впровадження СУЯ дозволить компанії підвищити ефективність логістики, знизити витрати на виробництво та покращити задоволеність клієнтів. Це може призвести до збільшення чистого грошового потоку. Якщо припустити, що ефективність від впровадження СУЯ збільшить чистий грошовий потік на 10% від чистого прибутку 2023 року, який становив 310 млн грн, отримаємо:

$$\text{Додатковий чистий грошовий потік} = 310 \text{ млн} \times 10\% = 31 \text{ млн грн}$$

Тепер рахуємо термін окупності інвестицій в СУЯ :

$$\begin{aligned} \text{Термін окупності(роки)} &= \frac{\text{інвестиції}}{\text{Додатковий чистий грошовий потік}} = \\ &= \frac{3\,500\,000 \text{ грн}}{31 \text{ млн. грн}} = 0,11 \end{aligned}$$

У таблиці 3.1 наведено розрахунок терміну окупності на підставі зміни прогнозних значень зростання прибутку компанії від 5% до 25%.

Таблиця 3.1

Розрахунок періоду окупності інвестиційного проєкту в залежності від зміни розміру додаткового чистого грошового потоку

| Зростання прибутку | Термін окупності, років |
|--------------------|-------------------------|
| 5%                 | 0,23                    |
| 10%                | 0,11                    |
| 15%                | 0,08                    |
| 20%                | 0,06                    |
| 25%                | 0,05                    |

Джерело: розраховано автором

Це означає, що за таких умов інвестиції в СУЯ вартістю 3 500 000 грн можуть окупитися приблизно за один місяць, що є дуже коротким терміном і свідчить про високу ефективність заходу.

Це свідчить про те, що чим вищий рівень прибутковості проєкту, тим швидше вкладені кошти повертаються інвестору. Така тенденція є важливою для оцінки ефективності інвестицій та прийняття рішень щодо вкладення капіталу.

Розрахунок, не враховує зміни в економічному середовищі, інфляцію та інші фактори, які можуть вплинути на фактичні чисті грошові потоки та строки окупності. Для більш точного аналізу необхідне детальне вивчення фінансових показників компанії та ринкового середовища.

Вигоди запропонованих змін для компанії ТОВ СП «Нібулон», його можна представити у вигляді оцінки потенційних позитивних наслідків у порівнянні з необхідними інвестиціями та ресурсами (табл. 3.2).



## Оцінка позитивних наслідків від реалізації проєкту

| Зміни                   | Вигоди                                                                                                                                                                                 | Інвестиції та ресурси                                                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптація процесів      | Підвищення ефективності логістичних операцій.<br>Зменшення часу доставки завдяки оптимізації маршрутів.<br>Покращення взаємодії з портами, що може призвести до кращих умов співпраці. | Фінансові витрати на розробку та впровадження нових процедур.<br>Час співробітників на перегляд та адаптацію процесів. |
| Оцінка ризиків          | Зниження ймовірності виникнення непередбачених ситуацій.<br>Мінімізація потенційних втрат від ризиків.                                                                                 | Витрати на програмне забезпечення для аналізу ризиків.<br>Час на аналіз та розробку стратегій управління ризиками      |
| Навчання співробітників | Підвищення компетентності персоналу.<br>Зменшення помилок та підвищення якості роботи                                                                                                  | Витрати на організацію тренінгів та навчальних матеріалів.<br>Робочий час, витрачений на навчання.                     |
| Зміни в документації    | Актуалізація документів забезпечує                                                                                                                                                     | Витрати на оновлення та розповсюдження документації.                                                                   |

|                      |                                                                                                   |                                                                                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | відповідність актуальним стандартам. Поліпшення доступу до інформації для співробітників.         | Час на роботу з документами.                                                                                          |
| Моніторинг та аналіз | Своєчасне виявлення та виправлення проблем. Постійне поліпшення процесів на основі аналізу даних. | Витрати на систему моніторингу та аналітичне програмне забезпечення.<br>Час на аналіз даних та моніторинг показників. |

Джерело: створено автором

Загалом, вигоди від впровадження змін до СУЯ перевищують необхідні інвестиції та ресурси, які дозволять компанії “НІБУЛОН” підтримувати високий рівень якості та ефективності. .

Для оцінки результатів запропонованих змін також використати SWOT-аналіз який пов’язаний зі зміною напрямку руху до портів р. Дунай та використанням залізничного та автомобільного транспорту (див. табл. 3.3).

Переорієнтація компанії НІБУЛОН на порти річки Дунай відкриває нові перспективи для розвитку та зростання. Використання гнучких логістичних процесів та підвищення кваліфікації персоналу може значно покращити ефективність доставки та забезпечити компанії конкурентну перевагу. Оновлення документів СУЯ дозволить компанії бути в курсі останніх стандартів та вимог, що є критично важливим для успішної адаптації до нових умов роботи.

## SWOT-аналіз переорієнтації компанії на порти р. Дунай

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                              | Слабкі сторони                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Впровадження гнучких логістичних процесів, що можуть швидко адаптуватися до змін умов доставки.</p> <p>Підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими процесами та стандартами.</p> <p>Оновлення документів СУЯ для відображення змін у логістичних процесах.</p> | <p>Потреба у значних інвестиціях для розробки нових процедур та адаптації існуючих.</p> <p>Велика кількість часу, необхідного для перегляду процесів та навчання персоналу</p>  |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                  | Загрози                                                                                                                                                                         |
| <p>Відкриття нових логістичних маршрутів може привести до збільшення ринкової частки.</p> <p>Можливість налагодження співпраці з дунайськими портами та транспортними компаніями</p>                                                                                        | <p>Потенційні проблеми, такі як затримки в доставці, пошкодження товарів, втрати вантажу.</p> <p>Збільшення конкуренції через використання спільних транспортних маршрутів.</p> |

Джерело: розроблено автором

Щодо рекомендацій, компанії слід зосередитися на наступному:

1. Значні інвестиції потрібні не лише для розробки нових процедур, але й для модернізації інфраструктури та технологій, що дозволить компанії бути готовою до швидких змін у логістичних умовах.

2. Важливо вкласти час та ресурси у навчання персоналу, щоб вони могли ефективно працювати з новими процесами та технологіями.



3. Налагодження співпраці з дунайськими портами та транспортними компаніями може відкрити нові можливості для розширення ринкової частки та збільшення прибутків.

4. Важливо розробити стратегії для управління потенційними ризиками, такими як затримки в доставці та втрати вантажу, щоб мінімізувати негативний вплив на операції компанії.

5. Оскільки збільшення конкуренції є неминучим, компанії потрібно аналізувати стратегії конкурентів та розробляти власні унікальні пропозиції для клієнтів.

Загалом, переорієнтація на порти річки Дунай може стати важливим кроком для компанії НІБУЛОН, який відкриє нові шляхи для розвитку та зміцнення позицій на ринку. За умови правильного планування та виконання, компанія може досягти значного прогресу та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

### **3.2 Напрями підвищення ефективності управління якістю вітчизняних організацій в сучасних умовах**

Системи якості в українському бізнесі ґрунтуються на принципах і стандартах, що відповідають міжнародним вимогам, зокрема стандартам ISO серії 9000. Ці стандарти встановлюють основні вимоги до систем управління якістю, що дозволяють організаціям ефективно управляти своїми процесами та забезпечувати високу якість продукції та послуг.

Українські організації, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, впроваджують системи управління якістю для оптимізації своїх бізнес-процесів. Це включає розробку та впровадження

внутрішніх стандартів і процедур, а також проведення регулярних аудитів для забезпечення відповідності встановленим стандартам.

Аналіз сучасного стану системи управління якістю є винятковим результатом для забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації. Перш за все, необхідно провести ретельну оцінку поточної ефективності системи управління якістю в організації. Це дозволяє виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення. Важливо проаналізувати показники якості продукції чи послуг, задоволеність клієнтів, ефективність процесів та рівень залучення персоналу до питань якості.

Крім того, вивчення міжнародних стандартів та передових практик управління є невід'ємною частиною аналізу. Стандарти, такі як ISO 9001, встановлюють загальні вимоги до системи управління якими та допомагають організаціям підвищити ефективність та результативність своїх процесів. Вивчення успішних практик інших компаній у галузі може надихнути на впровадження інновацій та удосконалень у власній системі управління якістю. Обмін досвідом та кращими практиками прогресу прогресу та адаптації до мінливих умов ринку.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовим аспектом забезпечення ефективності та продуктивності організації. Цей процес вимагає ретельний перегляд та удосконалення існуючих процедур із застосуванням зайвих кроків, скорочення витрат часу та ресурсів, а також підвищення загальної якості та задоволеності клієнтів. Впровадження таких методологій, як Lean та Six Sigma, може значно полегшити цю роботу, надаючи структуровані підходи та інструменти для усунення та усунення втрат, оптимізації потоків, створення цінності та безперервного вдосконалення процесів. Застосування принципів Lean хоче мінімізувати витрати та максимізувати цінність для клієнтів, тоді як Six Sigma зосереджується на зменшенні варіацій процесів та дефектів, забезпечуючи більш стабільні та передбачувані результати. Ці методології можуть бути успішно інтегровані в різні сфери діяльності, від виробництва

послуг, і відмовитися від організації постійно вдосконалюватися, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Серед ключових напрямів підвищення ефективності управління якістю в українських організаціях в сучасних умовах можна виділити наступні:

- ✓ оцінка поточної ефективності управління якістю та вивчення міжнародних стандартів і передових практик допоможе визначити сильні та слабкі сторони наявних систем;
- ✓ ретельний перегляд і вдосконалення існуючих процедур, а також впровадження методологій, таких як Lean та Six Sigma, дозволять усунути втрати та підвищити ефективність процесів;
- ✓ інвестиції в модернізацію обладнання та впровадження новітніх технологій виробництва сприятимуть зростанню продуктивності та конкурентоспроможності;
- ✓ навчання, розвиток навичок працівників та сертифікація відповідно до міжнародних стандартів забезпечать високу компетентність персоналу;
- ✓ розробка стратегій управління ризиками та впровадження системи постійного підвищення якості зміцнить конкурентні позиції організацій;
- ✓ формування якості культури, залучення співробітників до процесів управління якістю створять сприятливе середовище;
- ✓ створення інтегрованих об'єднань оптимізує ланцюги поставок, а розвиток власної сировинної бази та потужностей зміцнить стійкість організацій;
- ✓ впровадження ERP-систем, автоматизація контролю якості та управління документацією підвищать ефективність процесів.

Ці напрями дозволяють вітчизняним організаціям модернізувати системи управління якістю відповідно до кращих світових практик, підвищать конкурентоспроможність та допоможуть досягти сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища (табл. 3.4).



Таблиця 3.4

Напрями удосконалення системи управління якістю в українських організаціях в сучасних умовах

| Напрямок удосконалення системи управління якістю | Перспективи                                                                                                  | Недоліки                                                                                                | Переваги                                                                              | Для яких підприємств краще використовувати                            |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Впровадження стандартів ISO 9001                 | Підвищення конкурентоспроможності, доступ до міжнародних ринків, покращення внутрішніх процесів              | Високі витрати на впровадження та сертифікацію, необхідність постійного оновлення та навчання персоналу | Визнання на міжнародному рівні, підвищення довіри клієнтів та партнерів               | Великі та середні підприємства, що планують вихід на міжнародні ринки |
| Використання Lean методології                    | Зниження витрат, підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції                            | Вимога значних змін в організаційній культурі, тривалий період адаптації                                | Зменшення втрат, оптимізація процесів, підвищення задоволеності клієнтів              | Виробничі підприємства, які прагнуть оптимізувати виробничі процеси   |
| Цифровізація та автоматизація процесів           | Підвищення точності та швидкості обробки даних, зниження людського фактора, покращення аналітики та контролю | Високі початкові інвестиції, необхідність технічного обслуговування та навчання персоналу               | Автоматизація рутинних завдань, швидке отримання аналітичних даних, зниження помилок  | Великі та середні підприємства у будь-якій галузі                     |
| Впровадження Total Quality Management (TQM)      | Загальне підвищення якості продукції та послуг, залучення всіх працівників до процесу вдосконалення          | Високі витрати на навчання та трансформацію, потреба у постійному моніторингу та корекції               | Підвищення мотивації працівників, покращення репутації, довгострокове зниження витрат | Підприємства з великою кількістю працівників, орієнтовані на          |

|                                          | довгострокова конкурентоспроможність                                                                  |                                                                                                            |                                                                                                   | довгостроковий розвиток                                                                  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Використання Six Sigma                   | Зменшення кількості дефектів, підвищення ефективності процесів, покращення якості продукції та послуг | Високі витрати на навчання та сертифікацію, складність впровадження в малих підприємствах                  | Чітка методологія вдосконалення процесів, значне підвищення якості продукції                      | Великі виробничі підприємства, підприємства у сфері послуг з високими вимогами до якості |
| Впровадження системи управління знаннями | Підвищення інноваційного потенціалу, швидкий обмін знаннями та краща адаптація до змін                | Необхідність створення нової інфраструктури, висока потреба в навчанні та зміні корпоративної культури     | Підвищення ефективності вирішення проблем, збереження знань у компанії                            | Інноваційні підприємства, компанії з великою кількістю співробітників, R&D організації   |
| Впровадження Agile методології           | Швидка адаптація до змін, підвищення гнучкості управління проектами, покращення співпраці в командах  | Необхідність перебудови організаційної структури, можлива нестабільність на початкових етапах впровадження | Підвищення швидкості розробки та виведення продуктів на ринок, покращення залученості працівників | ІТ-компанії, підприємства, що працюють у сфері розробки програмного забезпечення         |

Джерело: створено автором

Таким чином, у сучасних умовах українські організації мають можливість значно удосконалити системи управління якістю, використовуючи різноманітні методології та підходи. Впровадження стандартів ISO 9001 відкриває доступ до міжнародних ринків та покращує внутрішні процеси, хоча й вимагає значних інвестицій та постійного оновлення. Lean методологія дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність, але потребує глибоких змін в організаційній культурі. Цифровізація та автоматизація процесів забезпечують точність та швидкість обробки даних, але потребують великих початкових інвестицій. Total Quality Management (TQM) сприяє загальному підвищенню якості та залученню працівників до процесу вдосконалення, вимагаючи високих витрат на навчання. Six Sigma зменшує кількість дефектів та підвищує якість продукції, але складно впроваджується в малих підприємствах. Система управління знаннями підвищує інноваційний потенціал, вимагаючи створення нової інфраструктури. Agile методологія забезпечує швидку адаптацію до змін, але може призвести до нестабільності на початкових етапах. Кожен з цих напрямів має свої переваги та недоліки, але в цілому вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку українських організацій.

### **Висновки до розділу 3**

В управлінні якістю ТОВ “НІБУЛОН” важливо зосередитися на інтеграції якісних процесів у всіх відділах, щоб уникнути неконсистентності у виконанні стандартів. Ефективне вимірювання та аналіз даних про якість є ключовим для прийняття обґрунтованих рішень. Опір змінам та комунікаційні бар’єри можуть ускладнити впровадження нових стандартів, тому необхідно забезпечити чітку стратегію та залучення керівництва для підтримки високих



стандартів якості. Постійне вдосконалення процесів, що включає регулярний перегляд та оновлення системи управління якістю, є важливим для забезпечення її ефективного функціонування. Системний підхід до вирішення цих проблем допоможе компанії досягти високого рівня якості в усіх аспектах своєї діяльності.

Переорієнтація компанії “НІБУЛОН” на порти Дунаю може стати стратегічним кроком, який відкриє нові можливості для розвитку та зростання. Цей процес вимагатиме значних інвестицій та модернізації обладнання, але потенційні переваги, такі як покращення ефективності доставки, можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку. Важливою частиною цього процесу є оптимізація бізнес-процесів, яка включає розробку та впровадження внутрішніх стандартів і процедур, регулярні аудити, а також удосконалення існуючих методологій.

Українські організації можуть значно підвищити ефективність своїх систем управління якістю, використовуючи стандарти ISO 9001, Lean, TQM, Six Sigma, а також цифровізацію та автоматизацію процесів. Впровадження цих змін може вимагати часу та ресурсів, але стратегічне планування та аналіз витрат можуть допомогти спрогнозувати окупність інвестицій та забезпечити успішне впровадження нових процесів.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню засад удосконалення системи управління якістю в організації.

Дослідження концепції “системи якості” виявило, що вона являє собою інтегрований комплекс організаційних структур, процедур, ресурсів і відповідностей, орієнтованих на досягнення відповідності продукції або послуг до встановлених стандартів якості та вимог споживачів. Система управління якістю (СУЯ) представляє собою сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня якості продукції або послуг, що сприяє задоволенню потреб споживачів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює всю організацію, від основних принципів та загальних цілей, до конкретних, вимірюваних цілей, які організація прагне досягти для виконання своєї політики якості. Система управління якістю вимагає регулярного збору даних про ефективність процесів, їх відповідність встановленим стандартам та безперервного процесу оцінки та вдосконалення.

СУЯ може бути класифікована згідно з міжнародними стандартами, такими як ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949.

Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, визначають вимоги до системи управління якістю та надають рекомендації щодо їх впровадження та підтримки. Існують різні види систем управління якістю, кожна з яких має свої переваги та недоліки, включаючи стандартизовані системи, які базуються на встановлених стандартах та дотримуються узгоджених кодексів і правил, всеосяжне управління якістю (TQM), яке зосереджується на вимірюванні процесів і контролі як засобам постійного вдосконалення, та постійне вдосконалення якості (CQI), яке фокусується на постійних поступових удосконаленнях.

Основні функції СУЯ включають планування, контроль та покращення якості, кожна з яких спрямована на систематичне досягнення відповідності стандартам якості. Принципи управління якістю за стандартами ISO 9000, TQM і EFQM охоплюють різноманітні підходи, спрямовані на забезпечення високої якості продукції та послуг, підвищення задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності організації.

У якості розглядаємої організації було обрано ТОВ СП «Нібулон».

SWOT-аналіз ТОВ СП «Нібулон» показав, що компанія має необхідні ресурси та потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку. Використання сильних сторін дозволить компанії ефективно протистояти викликам і скористатися новими можливостями. Однак, для стабільного розвитку та уникнення ризиків, слід звернути увагу на слабкі сторони та загрози, розробивши стратегії адаптації до змінних умов ринку.

ТОВ СП «Нібулон» має комплексну систему контролю якості, що включає ключові елементи корпоративного управління і спеціалізовані ради, які мають значення для підтримки високого рівня якості товарів та послуг та реалізації стратегічних ініціатив. Компанія активно працює над покращенням якості продукції, впроваджуючи оновлення обладнання та новітні технології, що дозволяє виробляти продукцію, яка відповідає індивідуальним вимогам клієнтів і забезпечує надійну якість.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» за період з 2021 по 2023 роки виявив зміни у структурі активів та пасивів, фінансовій стійкості, ліквідності та рентабельності. Зокрема, необоротні активи зросли, що може свідчити про інвестиції в довгострокові активи, тоді як основні засоби зазнали значного зменшення, що може вказувати на амортизацію або продаж активів. Оборотні активи знизилися, що може свідчити про зменшення ліквідності компанії. Власний капітал залишився незмінним у 2022 році, але зріс у 2023 році, що може свідчити про залучення додаткового капіталу або прибутку. Довгострокові зобов'язання і забезпечення



знизилися, що може вказувати на погашення боргів, тоді як поточні зобов'язання і забезпечення зросли, що може свідчити про збільшення короткострокових фінансових зобов'язань.

Фінансова стійкість компанії показала негативні значення протягом всього розглянутого періоду, що свідчить про проблеми з фінансовою стійкістю та стабільністю організації. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) у 2023 році значно нижче, ніж у 2021 році, що може вказувати на можливі проблеми в організації. Коефіцієнт фінансової залежності зріс порівняно з 2021 роком, що вказує на високу залежність підприємства. Ліквідність компанії погіршилася, що відображено у коефіцієнтах швидкої ліквідності та покриття, хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зріс, що свідчить про поліпшення фінансової стабільності.

Рентабельність продажів протягом 2021-2023 років знижувалась, що свідчить про зниження прибутковості бізнесу. Рентабельність власного капіталу значно знизилась у 2023 році, що свідчить про неефективне використання власних інвестицій. Рентабельність активів також значно впала 2022 та 2023 роках. Таке різке падіння може бути пов'язане з рядом факторів, включаючи зменшення обсягів продажів та збільшення витрат пов'язаних з війною. Загалом, аналіз показав, що ТОВ СП "НІБУЛОН" зіткнулося з рядом фінансових викликів, але також продемонструвало здатність до адаптації та покращення деяких аспектів своєї діяльності.

Переорієнтація логістичних маршрутів ТОВ "НІБУЛОН" з Чорного моря на порти Дунаю, яка передбачає використання залізничного та автомобільного транспорту, є стратегічним кроком, що вимагає глибокого аналізу та планування. Така переорієнтація вимагатиме комплексного підходу до адаптації системи управління якістю, з урахуванням логістичних викликів, змін у вимогах до якості, а також необхідності налагодження співпраці з новими портовими операторами та митними службами. Ефективне управління цими змінами може призвести до нових можливостей для організації.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони, такі як гнучкість логістичних процесів та підвищення кваліфікації персоналу, а також слабкі сторони, включаючи потребу у значних інвестиціях та часу для перегляду процесів. Можливості відкриття нових маршрутів та співпраці з дунайськими портами можуть призвести до збільшення ринкової частки, тоді як загрози включають потенційні проблеми з доставкою та збільшення конкуренції.

На основі SWOT-аналізу рекомендується здійснити інвестиції не лише в розробку нових процедур, але й у модернізацію інфраструктури та технологій, вкласти ресурси у навчання персоналу, налагодити співпрацю з дунайськими портами та транспортними компаніями, розробити стратегії управління ризиками та аналізувати стратегії конкурентів для розробки унікальних пропозицій для клієнтів.

Переорієнтація на порти Дунаю може відкрити нові можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку. За умови правильного планування та виконання, компанія може досягти значного прогресу та забезпечити стабільне зростання в майбутньому. Важливо провести детальний аналіз витрат та вигод, врахувати вплив зміни логістики на ланцюжок поставок, розробити чіткий план комунікації та постійно моніторити результати зміни логістики. Завдяки ретельному плануванню та вдумливому підходу ТОВ "НІБУЛОН" може успішно впоратися з цією зміною та скористатися новими можливостями, які вона відкриває.

Навчання співробітників, актуалізація документації, моніторинг та аналіз даних сприятимуть постійному поліпшенню процесів. Впровадження запропонованих змін дозволить ТОВ СП "Нібулон" підтримувати високий рівень якості та ефективності, що сприятиме успішному функціонуванню компанії. Оцінка ефективності проєкту переорієнтації компанії на порти р. Дунай показала його високу ефективність.

Таким чином, систематичний підхід до управління якістю, включаючи стратегічне планування, оптимізацію процесів, навчання персоналу та

впровадження новітніх технологій, допоможе ТОВ СП “НІБУЛОН” досягти високого рівня якості та ефективності, що є ключовим для успішного функціонування компанії в довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності системи управління якістю в українських організаціях необхідно розробити та впровадити внутрішні стандарти і процедури, проводити регулярні аудити для забезпечення відповідності встановленим стандартам і оптимізації бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів вимагає ретельного перегляду та вдосконалення існуючих процедур і методологій. Вдосконалення системи управління якістю передбачає впровадження стандартів ISO 9001, використання методології Lean, цифровізацію та автоматизацію процесів, впровадження Total Quality Management (TQM), використання Six Sigma, впровадження системи управління знаннями та методології Agile. Застосування цих різних методологій та підходів дозволить українським організаціям значно покращити свої системи управління якістю.



## СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Ю. А. SWOT-аналіз як метод дослідження конкурентоспроможності торговельних підприємств. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14070>.
2. Боднар О. Внутрішньогосподарський контроль якості сільськогосподарської продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-67>.
3. Бойчук П. М., Фаст О. Л. Контент-аналіз поняття «управління якістю підготовки науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації»: міждисциплінарні аспекти. *Академічні студії. серія «педагогіка»*. 2022. Т. 2, № 4. С. 192–200. URL: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.4.2.33>.
4. Вакуленко А. В. Управління якістю : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2004. 167 с.
5. Вовк В. В. Інноваційний розвиток виробничого потенціалу підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності. 2012. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27406>.
6. Войналович Т. М., Дворецький А. О. Методи вдосконалення організаційної структури : 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2294>.
7. Волошина-Сідей В.В., Портненко О.С Аналіз та оцінка грошових потоків на ТОВ СП «Нібулон» задля їх оптимізації. *Бізнес-навігатор*, 2021. № 5(66). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.66-6>.
8. Гапоненко Т. М. Міжнародний досвід впровадження систем управління якістю продовольчої продукції. *Економіка АПК*. 2009. № 12 (182). С. 88–91.
9. Голов С. Міжнародні стандарти фінансової звітності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. № 9. С. 3–9.

10. Громова Х. Системи управління якістю. *Консалтинг в Україні*. 2008. № 5/6. С. 48–50.
11. Грудщина Ю. В. Побудова структури системи управління якістю: проблеми та перспективи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 11 (150). С. 196–200.
12. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко З. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. 2023. С. 18–21. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-4>.
13. Ковальська Л.Л., Аухімік О.В. Методика аналізу та оцінки конкурентоспроможності ресурсного потенціалу: мікро- та мезоаспекти. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2020. Т. 1. № 15(59). С. 99–106. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2018-15\(59\)-10](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2018-15(59)-10).
14. Косолапов А. Ф. Управління сталим розвитком підприємства: оцінка рівня та стратегії змін. *Бізнес Інформ*, 2018. № 5. С. 465–470.
15. Костюк Ю. В., Криворучко О. В., Костюк І. В. Інформаційні інтелектуальні системи контролю якості продукції. *Наука, техніка та технології: глобальні тенденції, проблеми та рішення*. 2020. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-79-2-1.9>.
16. Косянчук В. В. Зарубіжний досвід забезпечення якості продукції. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2011. Вип. 11. С. 67–76.
17. Кудлай В. О. Класифікація документів у системі управління якістю підприємства. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2012. № 3/4. С. 17–23.
18. Кузьміна Т., Березовський Ю., Стрелюк Л. Удосконалення системи управління якістю послуг підприємств. *Товарознавчий вісник*. 2019. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2019-12-31>.

19. Люта Д., Чуєва І. Аналіз інновацій в системі управління якістю послуг в індустрії гостинності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-737-746](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-737-746).
20. Максута О. А. Вдосконалення визначення ліквідності підприємств. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2006. № 2. С. 93–99.
21. Методи Т. З. 2-га науково-практична конференція студентів і молодих учених 25-26 листопада 2009 р., м. Івано-Франківськ, Україна : зб. тез доп. науково-практ. конф. Івано-Франківськ, 2009. 144 с.
22. Нічітайлова Н. С. Кайдзен - стратегія управління якістю продукції як шлях до зростання економіки України. 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/13996>.
23. Ннаджі А. К. Методи управління якістю: застосовність в управлінні проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 4 (56). С. 50–60.
24. Офіційний сайт ТОВ СП «Нібулон» <https://www.nibulon.com/zakupivelnii-tsiny-na-zernovi-kultury/>
25. Павленко О., Попчук Д. Ліквідність, ділова активність та прибутковість: характеристики та особливості визначення окремих показників. *Економічні науки*. 2022. Вип. 4(100). С. 115–131.
26. Панченко В. А., Панченко О. П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2022. № 65. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-13>.
27. Пархоменко В. М. Внутрішній контроль якості продукції та витрат на її забезпечення. *Статистика України*. 2012. № 1 (56). С. 54–58.
28. Перчук О. В. Економічні методи управління якістю. *Фінанси України*. 2005. № 4. С. 74–75.



29. Полюк М. І. Оцінка та мотивація в системі управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2018. Т. 1, № 14. С. 40–46. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.14.40-46>.
30. Попик О. Управління невідповідностями в системі управління якістю. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари та ринки»*. 2023. Т. 47, № 3. С. 79–93. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)06](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)06).
31. Прилепа Н. В. Загальне управління якістю в системі державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2, т. 2. С. 44–47.
32. Радченко О.П., Білоног Г.Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. 2018. №9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/47.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/47.pdf).
33. Сімченко Н. О. Принципові засади формування системи менеджменту якості на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С. 171–175.
34. Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання. *Криміналістичний вісник*. 2016. № 1. С. 22–30.
35. Траченко Л. А. Сучасне управління бізнесом: оцінка відмінностей за концепцією tqm та міжнародними стандартами. *Вісник національного університету водного господарства та екології*. 2021. Т. 2, № 94. С. 231. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202121>.
36. Тріщ Р. М. Універсальна система оцінювання ризиків виготовлення продукції заданої якості. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19378>.
37. Хадарцев О. В., Моргун А. В. Формування структури проєктного управління на основі стандартів управління якістю. *Підприємництво та*

інновації. 2019. № 10. С. 100–106. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.15>.

38. Чеснік Н., Кожухівський В., Мплатинський Б. Управління системою якості та конкурентоспроможності продукції підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 4(28). С. 104–110. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-15>.

39. Шкарлет С. Економічний аналіз у підприємницькій діяльності. *Сіверянський літопис*. 2002. № 3. С. 144–151.

40. Sirenko K. Y. Strategic analysis of internal and external environment of the enterprise. *Scientific herald of sivershchyna. series: education. social and behavioural sciences*. 2022. Т. 2022, № 1. С. 154–168. URL: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2022.01.154>.

41. Quality Management: Tools, Methods, and Standards / ed. by M. Sartor, G. Orzes. Emerald Publishing Limited, 2019. URL: <https://doi.org/10.1108/9781787698017>.

42. Technology C. ISO 9000. Course Technology, 2003.

43. Garcia L., Zonouz S. TMQ: Threat model quantification in Smart Grid critical infrastructures. *2014 IEEE International Conference on Smart Grid Communications (SmartGridComm)*, Venice, Italy. 2014. URL: <https://doi.org/10.1109/smartgridcomm.2014.7007710>.

44. Hradesky J. Total Quality Management Handbook. McGraw-Hill Professional; 1st edition. 1994. 712 p.

45. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2022. 67(4). Pp. 803-813.

46. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний

університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36-44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/232860/241742>.