

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджмент**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та
адміністрування**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ЧЕБАКОВОЇ ВІКТОРІЇ АРТЕМІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Осокіна Алла Вікторівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні підходи до вдосконалення системи менеджменту якості бізнес-організації.....	6
1.1. Поняття та складові елементи системи менеджменту якості бізнес-організації.....	6
1.2. Процес побудови системи менеджменту якості бізнес-організації.....	12
1.3. Тенденції вдосконалення систем менеджменту якості в сучасних компаніях.....	17
Розділ 2 Аналітична оцінка елементів системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення.....	22
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «КМК Груп» та тенденції ринку функціонування підприємства	22
2.2. Аналітична оцінка ефективності функціонування системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» та ідентифікація проблемних зон.....	31
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» та розробка комплексу організаційного забезпечення їх реалізації.....	37
Висновки.....	45
Список використаних джерел.....	47

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасна ринкова економіка висуває принципово нові вимоги до якості продукції, що випускається. У сучасному світі виживання будь-якої фірми, її стійке положення на ринку товарів і послуг визначаються рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу конкурентоспроможність пов'язана з двома показниками - рівнем ціни і рівнем якості продукції. Причому другий фактор поступово виходить на перше місце. Продуктивність праці, економія всіх видів ресурсів поступаються місцем якості продукції.

Якість продукції - найважливіший показник діяльності підприємства. Підвищення якості продукції значною мірою визначає виживаність підприємства в умовах ринку, темпи науково-технічного прогресу, зростання ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. Зростання якості продукції - характерна тенденція роботи всіх провідних фірм світу. Вона охопила європейські, американські і азійські підприємства. І якість продукції, що випускається - основний фактор конкуренції між фірмами.

Якість продукції є основою для успішного просування товару на ринку і головним критерієм оцінки продукції.

Об'єкт дослідження – соціально-економічні відносини, що формуються в процесі побудови та розвитку системи менеджменту якості бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи менеджменту якості бізнес-організації на прикладі ТОВ «КМК Груп».

Мета роботи – дослідити теоретичні засади та практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту якості бізнес-організації на прикладі ТОВ «КМК Груп».

Завдання роботи:

1. Опрацювати поняття та складові елементи системи менеджменту якості бізнес-організації

2. Охарактеризувати процес побудови системи менеджменту якості бізнес-організації
3. Дослідити тенденції вдосконалення систем менеджменту якості в сучасних компаніях
4. Проаналізувати результати господарської діяльності ТОВ «КМК Груп» та ринок його функціонування
5. Провести аналітичну оцінку ефективності функціонування системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» та ідентифікувати проблемні зони
6. Обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.

Методи дослідження: аналіз та синтез (пошук та обробка актуальної інформації по темі бакалаврської роботи), узагальнення (систематизація напрацьованої інформації для написання висновків), порівняння (порівняння наукових напрацювань та доробків для написання роботи).

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення ефективності функціонування системи менеджменту якості в конкретній бізнес-організації, зокрема в умовах сучасного конкурентного середовища. Запропоновані підходи та рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту якості можуть бути використані як на підприємствах, що вже мають запроваджену систему управління якістю, так і на тих, де така система лише формується. На прикладі ТОВ «КМК Груп» дослідження демонструє реальні механізми ідентифікації проблемних зон у функціонуванні системи якості, а також шляхи їх усунення через впровадження сучасних методів управління, оптимізацію внутрішніх процесів, посилення контролю за дотриманням стандартів якості та підвищення персональної відповідальності працівників за кінцевий результат.

Практичні рекомендації можуть стати основою для розробки стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на поліпшення якості продукції або послуг, зростання довіри споживачів, підвищення репутації компанії та

розширення ринкових позицій. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін з управління якістю, стратегічного менеджменту, управління підприємством тощо.

Інформаційна база дослідження. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних авторів, що висвітлюють теоретичні засади управління якістю, принципи побудови систем менеджменту якості, особливості їх впровадження в умовах ринку, сучасні концепції управління. У роботі використано статистичні дані, аналітичні звіти, методичні рекомендації щодо оцінки ефективності функціонування систем управління якістю, а також інформацію з відкритих джерел щодо загальних тенденцій розвитку систем менеджменту якості в бізнес-середовищі. Практичну базу дослідження становлять внутрішні документи ТОВ «КМК Груп», включаючи фінансову звітність за 2020–2024 роки, дані з органолептичної оцінки окремих видів продукції, внутрішні регламенти, політики в сфері якості, а також матеріали, що характеризують організаційну структуру підприємства, опис процесів і процедур управління якістю.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, 2 розділів, висновків. Робота викладена на 47 сторінках, містить 4 рисунки, 13 таблиць, 1 додаток. Список використаних джерел містить 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та складові елементи системи менеджменту якості бізнес-організації

Система менеджменту якості бізнес-організації є складним і водночас надзвичайно важливим інструментом стратегічного управління, що спрямований на забезпечення стабільної якості продукції чи послуг, задоволення вимог споживачів та досягнення конкурентоспроможності на ринку. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, зокрема процесів, ресурсів, документованих процедур, функціональних обов'язків персоналу та методів контролю, які забезпечують реалізацію політики в сфері якості та досягнення встановлених цілей. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2015, система менеджменту якості — це «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, яка використовує політику, цілі та процеси для досягнення цілей у сфері якості» [40]. Основою ефективної системи є орієнтація на процесний підхід, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів та залучення вищого керівництва до управління якістю.

Діяльність в сфері стандартизації, метрології та сертифікації спрямована на забезпечення якості процесів та продукції як результату процесу.

Якість - ступінь відповідності наявних характеристик вимогам. Детальне визначення поняття «якість» наведено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Морфологічний аналіз поняття «якість»

Джерело: складено автором на основі [12, с. 44; 38, с. 54].

Поняття якості включає три елементи: об'єкт, характеристики та потреби (вимоги).

Перший елемент – об'єкт якості, яким можуть бути продукція, процес, організація чи окрема особа, а також будь-яка їхня комбінація [19, с. 11]. Прикладом подібної комбінації є «якість життя». За кордоном, і в останні часи в нашій країні частіше стали розглядати цю проблему в сенсі захисту інтересів та прав споживачів, охорона середовища проживання, забезпечення фізичного та морального здоров'я, якість освіти тощо.

Товари та послуги мають сукупність відмінних ознак – характеристик. Ці характеристики можуть бути якісними (наприклад, запах та смак продукту, ввічливість та професіоналізм продавця) та кількісними (швидкість автомобіля, білизна фарфорового посуду тощо).

Третім елементом є вимоги. Вимоги – це передусім прояв потреб. Існує ієрархія потреб. В її основі лежить основні потреби (забезпечення харчування, одягом, помешкання), далі в порядку зростання) – потреби в безпеці, в зручності і комфортності використання, естетичні та соціальні потреби. Вершину піраміди складають потреби розвитку (потреби в творчості, спрямованість до саморозвитку).

Сукупність наведених показників в цілому формує якість продукції. Для кожного її виду існує набір властивостей, які відповідають призначенню продукції та встановленому рівню її якості. Якщо це продукція виробничого призначення, то домінуючими показниками якості для неї є технічний рівень, продуктивність, надійність та безпека, що дозволяє виконувати функції, які закладені в технічній документації, задовольняти ті потреби, для яких така продукція призначена [27, с. 10].

Система менеджменту якості є сукупністю взаємопов'язаних елементів управління організацією, яка спрямована на досягнення сталого рівня якості продукції або послуг шляхом встановлення політики у сфері якості, формування цілей та розроблення процесів, необхідних для їх реалізації. Основне призначення такої системи полягає у забезпеченні відповідності результатів діяльності підприємства очікуванням та потребам споживачів, а також дотриманні законодавчих і нормативних вимог. Система менеджменту якості охоплює як технічні, так і організаційні аспекти функціонування підприємства, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління якістю та досягнення високого рівня задоволеності клієнтів.

Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, система менеджменту якості базується на процесному підході, який включає взаємопов'язані процеси, що формують цілісну структуру управління. Стандарт передбачає обов'язкове врахування контексту організації, визначення її стратегічних напрямів, внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на досягнення запланованих результатів. Важливу роль відіграє лідерство вищого керівництва, яке відповідає за формулювання політики у сфері якості, створення

умов для ефективного функціонування системи та підтримки культури постійного вдосконалення. Ключовими складовими є планування, яке передбачає управління ризиками та можливостями, встановлення цілей у сфері якості, розробку заходів для їх досягнення, а також підтримка – забезпечення всіх необхідних ресурсів, включно з персоналом, інфраструктурою, знаннями, системами комунікації та документацією.

Операційна частина системи менеджменту якості охоплює безпосереднє планування та контроль процесів виробництва або надання послуг, починаючи від аналізу вимог клієнтів до постачання кінцевого продукту. Підприємства мають забезпечити чітке визначення та управління процесами, необхідними для задоволення споживачів, уникаючи відхилень від встановлених вимог. Оцінка результативності системи передбачає використання інструментів моніторингу, вимірювання, аналізу та оцінки результатів діяльності, зокрема через внутрішні аудити, аналіз з боку керівництва та опрацювання зворотного зв'язку від клієнтів. На основі отриманих результатів впроваджуються заходи щодо покращення, які можуть включати як коригувальні дії, так і стратегічні зміни у процесах або структурі підприємства.

Усі зазначені елементи є взаємопов'язаними та утворюють логічну послідовність, де кожен процес сприяє досягненню високої якості результату. Забезпечення якості неможливе без належного керування контекстом, чіткого лідерства, наявності ресурсів, а також постійного вдосконалення на основі аналізу. Таким чином, система менеджменту якості за ISO 9001:2015 є інструментом стратегічного управління, який дозволяє не лише забезпечити відповідність продукції або послуг вимогам, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства, ефективність його діяльності та рівень довіри з боку споживачів і партнерів.

Кінцева мета вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві полягає в максимальному збільшенні прибутку, за рахунок збільшення конкурентоспроможності продукції та послуг, виходу на нові ринки збуту, і, що цілком природно, зміцнення становища підприємства.

Система менеджменту якості (СМЯ) у сучасному розумінні базується на міжнародному стандарті ISO 9001:2015, який встановлює вимоги до управління якістю в організаціях будь-якого типу. Цей стандарт визначає структуру та принципи побудови ефективної СМЯ, орієнтованої на задоволення вимог споживачів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення безперервного вдосконалення. Основу системи менеджменту якості становить процесний підхід, який розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів, результативність яких визначає якість кінцевого продукту чи послуги. Схематичне представлення СМЯ подано на рис.1.2.



Рис. 1.2. Схематичне представлення СМЯ

Джерело: складено автором на основі тексту стандарту ISO 9001:2015 [41]

Модель СМЯ за ISO 9001:2015 ґрунтується на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act), що забезпечує послідовність у плануванні, реалізації, перевірці та вдосконаленні процесів. У стандарті визначено сім базових принципів

менеджменту якості: орієнтація на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід, вдосконалення, прийняття рішень на основі доказів і управління взаємовідносинами. Ці принципи формують ідейну основу для побудови системи управління якістю та застосовуються в усіх її елементах.

До ключових розділів ISO 9001:2015, які описують структуру СМЯ, належать: «Контекст організації», «Лідерство», «Планування», «Підтримка», «Операційна діяльність», «Оцінка результативності» та «Покращення». Саме ці блоки визначають основні вимоги до організації системи якості та описують функції, які має реалізовувати підприємство для досягнення стабільної якості. Зокрема, у розділі «Контекст організації» наголошується на необхідності аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також очікувань зацікавлених сторін, що впливають на здатність організації досягати бажаних результатів. Розділ «Лідерство» підкреслює відповідальність керівництва за формування політики у сфері якості, чітке визначення повноважень і забезпечення належної комунікації всередині організації.

Розділ «Планування» охоплює процеси управління ризиками та можливостями, встановлення цілей якості та планів їх досягнення. Далі йде блок «Підтримка», який включає забезпечення ресурсів, управління знаннями, інфраструктурою, кваліфікацією персоналу та документацією. Безпосередньо процеси створення продукції або надання послуг охоплює розділ «Операційна діяльність», що забезпечує контроль усіх етапів реалізації продукції. Оцінка результативності включає моніторинг, вимірювання, аналіз та внутрішній аудит, на основі яких формується управлінське рішення щодо вдосконалення. Розділ «Покращення» регламентує процедури впровадження коригувальних дій і постійного удосконалення СМЯ.

Таким чином, елементи СМЯ в ISO 9001:2015 не існують ізольовано, а функціонують у тісному взаємозв'язку. Вони охоплюють як стратегічні, так і операційні рівні управління і спрямовані на забезпечення стабільної якості продукції та послуг, орієнтованості на споживача, зменшення витрат, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті важливо

розуміти, що поняття «політика якості», «документи», «аудит» чи «коригувальні дії» є похідними від ширших процесів, які регламентовані безпосередньо стандартом, і лише в межах його структури набувають узгодженого значення та логіки функціонування.

Не менш важливим компонентом є людський фактор — мотивація персоналу, рівень його компетентності та залучення до процесів управління якістю. Крім того, ефективна система менеджменту якості передбачає наявність зворотного зв'язку із замовниками, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в їхніх потребах і підвищувати задоволеність клієнтів.

Система менеджменту якості має інтегруватися в загальну стратегію компанії та бути орієнтованою не лише на забезпечення стабільної якості продукції, а й на створення довгострокової цінності для зацікавлених сторін. В умовах глобалізації та зростання вимог до якості продукції впровадження та вдосконалення системи менеджменту якості стає невід'ємною частиною розвитку будь-якої бізнес-організації. Як свідчить практика, компанії, що мають сертифіковану систему управління якістю, демонструють кращі результати у сфері задоволення споживачів, операційної ефективності та фінансової стабільності.

1.2. Процес побудови системи менеджменту якості бізнес-організації

Процес побудови системи менеджменту якості в бізнес-організації є складною послідовністю етапів, які потребують чіткого стратегічного бачення, глибокого аналізу внутрішніх процесів та активного залучення всіх рівнів управління до розробки та впровадження елементів цієї системи. Основною передумовою для формування ефективної системи є розуміння організацією власних цілей у сфері якості, визначення очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін, а також створення відповідної політики у сфері якості, яка

повинна бути інтегрована у загальну стратегію розвитку підприємства [3, с. 114]. Початковим кроком у цьому процесі зазвичай є діагностика поточного стану управління якістю в компанії, аналіз її процесів, ресурсів і ризиків, що дозволяє виявити наявні слабкі місця та визначити потенційні зони для вдосконалення [2, с. 134]. Основні етапи побудови системи менеджменту якості бізнес-організації подано у табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Основні етапи побудови системи менеджменту якості бізнес-організації

Етап	Зміст етапу	Очікувані результати
1. Аналіз поточного стану	Вивчення процесів, наявних стандартів, виявлення невідповідностей	Визначення базової точки для вдосконалення
2. Формування політики якості	Розробка цілей у сфері якості, стратегічних орієнтирів	Документована політика якості, прийнята керівництвом
3. Проектування системи	Розробка структур, процедур, посадових інструкцій	Побудована система з чітким функціональним розподілом
4. Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, ознайомлення з процедурами	Підготовлений персонал, орієнтований на якість
5. Впровадження системи	Введення документації в дію, запуск процедур	Запущена система менеджменту якості
6. Оцінювання ефективності	Проведення внутрішніх аудитів, аналіз результатів	Звіти про ефективність та рекомендації
7. Постійне вдосконалення	Реалізація змін, оновлення процесів	Гнучка система, що реагує на зміни

Джерело: складено автором на основі [12, с. 34-36].

Аналіз наведеної табл.1.1 дозволяє зробити узагальнені висновки щодо процесу побудови системи менеджменту якості в бізнес-організації, а також глибше зрозуміти його логічну структуру та основні функціональні компоненти. Табл. 1.1. демонструє поетапний підхід до створення ефективною системи управління якістю, в якій кожен етап відіграє важливу роль у формуванні цілісної і дієвої моделі. Зокрема, початковий етап, пов'язаний з аналізом поточного стану організації, створює основу для формування об'єктивного уявлення про наявні проблеми та зони, що потребують удосконалення. Наступні етапи — формування політики та проектування системи — передбачають створення нормативного і

структурного каркасу, що регламентує якісні процеси в організації. Важливе значення має етап навчання персоналу, адже саме залучення працівників, їх обізнаність та відповідальність формують основу внутрішньої культури якості. Етап впровадження є критичним, оскільки на цьому етапі відбувається безпосередня інтеграція розроблених рішень у щоденну операційну діяльність. Завершальні етапи, пов'язані з оцінкою ефективності та постійним вдосконаленням, підтверджують циклічність управління якістю та забезпечують адаптацію системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це свідчить про те, що ефективна СМЯ повинна бути не статичною моделлю, а гнучкою, самооновлюваною системою, орієнтованою на довгостроковий успіх організації.

Наступним етапом є розробка структури системи менеджменту якості, що включає визначення відповідальності, повноважень, ролей і функцій учасників системи, розробку відповідної документації, процедур, регламентів і стандартів внутрішнього контролю. Важливе значення має розробка карти процесів підприємства та встановлення взаємозв'язків між ними, оскільки саме процесний підхід є основоположним принципом побудови сучасних систем менеджменту якості [13, с. 63]. Успішне впровадження системи передбачає підготовку персоналу, проведення навчання щодо стандартів якості, вимог внутрішніх регламентів та практичного застосування процедур у повсякденній роботі [17, с. 45].

На етапі впровадження важливо забезпечити моніторинг усіх процесів, встановити чіткі критерії оцінки якості та систему зворотного зв'язку для оперативного реагування на відхилення. Зазвичай застосовуються методи внутрішнього аудиту, оцінки ризиків, аналізу даних і статистичного контролю, які дозволяють визначити ефективність функціонування системи [11, с. 63]. Не менш важливо забезпечити мотивацію персоналу до дотримання вимог системи якості, стимулюючи участь працівників у процесах вдосконалення та створюючи культуру якості в межах організації [34, с. 42].

Після впровадження системи важливим є етап її оцінки та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів (зокрема ISO 9001), що дозволяє не лише

підтвердити відповідність системи вимогам, але й зміцнити довіру споживачів, інвесторів та партнерів [36, с. 211]. Завершальним етапом у побудові системи є її постійне вдосконалення, яке реалізується шляхом періодичного перегляду політик, аналізу ефективності системи, впровадження інноваційних підходів та оновлення процедур відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах компанії [37, с. 47]. Схема процесу побудови СМЯ бізнес-організації наведена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Процес побудови системи менеджменту якості бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [7, с. 170; 15, с. 111].

Що стосується схеми загальної структури системи менеджменту якості, вона чітко ілюструє взаємозв'язки між ключовими компонентами СМЯ, починаючи від участі вищого керівництва, яке визначає політику й стратегічні цілі в сфері якості, і закінчуючи операційною реалізацією цих цілей через ключові процеси організації. Схема дозволяє побачити, що основою ефективного функціонування системи є налагоджені комунікаційні потоки між усіма її рівнями, де кожен структурний елемент системи взаємодіє з іншими. Особливо

важливою є роль клієнта як внутрішнього або зовнішнього споживача послуг чи продукції організації, оскільки його очікування формують основу для визначення вимог до якості. Це положення повністю відповідає концепції орієнтації на споживача, яка є фундаментальною в сучасних системах якості. Усі процеси в системі мають бути підпорядковані загальній меті — досягненню задоволеності споживача, підвищенню ефективності роботи та довгостроковій конкурентоспроможності організації. Схема також наочно демонструє значення процесів контролю, вимірювання та аналізу, які відіграють роль індикаторів якості та джерела для прийняття рішень щодо вдосконалення.

Така структуризація дозволяє ефективно інтегрувати СМЯ в загальну систему управління підприємством, перетворивши її на дієвий механізм досягнення стратегічних переваг у конкурентному середовищі.

У контексті впровадження системи менеджменту якості важливим етапом є її сертифікація, яка підтверджує відповідність СМЯ вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Сертифікація не є обов'язковою вимогою стандарту, однак вона дозволяє організації продемонструвати своїм партнерам, споживачам та державним структурам, що система управління якістю функціонує відповідно до визнаних міжнародних норм. Процедура сертифікації передбачає проходження зовнішнього незалежного аудиту, який проводиться акредитованим сертифікаційним органом. У ході цього аудиту аналізується функціонування СМЯ, її документація, ефективність процесів, управління ризиками, задоволеність клієнтів, а також здатність підприємства до постійного вдосконалення.

Аудити у сфері якості поділяються на внутрішні та зовнішні (сертифікаційні, наглядові, ресертифікаційні). Внутрішній аудит проводиться самою організацією або уповноваженою особою для перевірки відповідності процесів внутрішнім вимогам та вимогам стандарту. Зовнішній аудит, який є частиною процесу сертифікації, має за мету оцінити реальну відповідність усіх компонентів СМЯ стандарту ISO 9001:2015, а також надати рекомендації щодо можливих покращень. Після отримання сертифіката компанія повинна щорічно проходити наглядовий аудит, а кожні три роки — ресертифікацію. Таким чином,

сертифікація СМЯ виступає не лише фінальним кроком у її впровадженні, але й інструментом постійного контролю, що забезпечує її стабільність і дієвість.

Окрім ISO 9001:2015, існує також стандарт ISO 9004, який спрямований не стільки на відповідність, скільки на розвиток і вдосконалення СМЯ. ISO 9004 описує модель управління, яка виходить за рамки вимог ISO 9001 і має на меті досягнення довготривалої сталості успішної діяльності організації. Він фокусується на стратегічному управлінні, залученні всіх зацікавлених сторін, інноваційності, адаптивності до змін, а також на самооцінці ефективності функціонування системи [41]. Використання рекомендацій ISO 9004 дозволяє не просто підтримувати СМЯ у відповідності до базових вимог, а перетворити її на інструмент сталого розвитку, конкурентоспроможності та лідерства на ринку.

Отже, сертифікація СМЯ, аудит та розвиток системи через призму ISO 9004 формують логічний цикл еволюції управління якістю — від впровадження до вдосконалення. Ці етапи забезпечують не лише відповідність вимогам, але й створення реальної доданої вартості як для підприємства, так і для його клієнтів.

Таким чином, побудова системи менеджменту якості в бізнес-організації є не разовою дією, а безперервним циклом стратегічного управління, який вимагає залучення всіх ресурсів підприємства, гнучкості в управлінських рішеннях та орієнтації на сталий розвиток та задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін.

1.3. Тенденції вдосконалення систем менеджменту якості в сучасних компаніях

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг, системи менеджменту якості (СМЯ) зазнають істотних змін і вдосконалюються відповідно до нових викликів ринку. Однією з ключових тенденцій є посилення орієнтації на клієнта, яка передбачає не лише задоволення його поточних потреб, але й прогнозування майбутніх

очікувань з метою створення довгострокової лояльності [11, с. 62]. Компанії дедалі частіше впроваджують механізми аналізу клієнтського досвіду, зокрема опитування, фокус-групи та аналітику відгуків, щоб швидко реагувати на зміну споживчих уподобань [16, с. 123].

Ще однією важливою тенденцією є інтеграція цифрових технологій у систему управління якістю. Це проявляється у використанні програмного забезпечення для контролю якості, автоматизації процесів аудиту, моніторингу виробництва в режимі реального часу та застосуванні штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних [18, с. 85]. Наприклад, багато підприємств впроваджують ERP-системи з модулем якості або застосовують IoT-технології для збирання даних про стан обладнання та якість продукції безпосередньо на виробничій лінії [20, с. 77]. Це дає змогу знизити ризики помилок, мінімізувати втрати та забезпечити стабільність продукції відповідно до стандартів.

Третя актуальна тенденція — посилення ролі управління ризиками та можливостями в межах СМЯ. У відповідності до вимог стандарту ISO 9001:2015, компанії зобов'язані не лише визначати ризики, які можуть вплинути на якість продукції, але й проактивно планувати дії щодо їхнього усунення або мінімізації [8]. Водночас, зростає увага до можливостей — наприклад, впровадження інноваційних продуктів, освоєння нових ринків або використання змін у законодавстві для конкурентної переваги. Таким чином, система якості стає не лише інструментом контролю, але й засобом стратегічного управління [26, с. 194].

Четвертою важливою тенденцією є інтеграція систем менеджменту — якість дедалі частіше розглядається у взаємозв'язку з екологічними аспектами, охороною праці, безпекою інформації та етичним управлінням. Сучасні компанії впроваджують інтегровані системи управління (IMS), які охоплюють стандарти ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 тощо, що дозволяє зменшити дублювання функцій, підвищити ефективність ресурсів та забезпечити єдиний підхід до управління. Зокрема, компанії в галузі харчової промисловості або фармацевтики активно застосовують стандарти HACCP та GMP, які гармонізуються з вимогами систем якості.

Ще одна тенденція пов'язана з розвитком культури якості в організаціях. Сучасні компанії приділяють особливу увагу не лише технічним аспектам якості, але й формуванню мотиваційного клімату, в якому працівники розуміють значення якості та відчувають особисту відповідальність за результат. Реалізуються програми підвищення кваліфікації, ініціативи щодо «кайзен» (постійного вдосконалення), внутрішні конкурси якості тощо. Такі ініціативи сприяють активному залученню персоналу, покращенню командної роботи та зміцненню довіри між працівниками та керівництвом. Окремо слід згадати про тенденцію до екологізації та сталого розвитку. Все більше компаній прагнуть досягти високої якості продукції без шкоди для довкілля, використовуючи принципи зеленої логістики, ресурсоефективного виробництва та зменшення викидів CO₂. Такі підходи не лише покращують імідж компанії, але й дозволяють залучати відповідальних споживачів і виходити на нові міжнародні ринки [8].

Продовжуючи розгляд тенденцій вдосконалення систем менеджменту якості в сучасних компаніях, слід відзначити, що окрім технологічних інновацій і змін у стандартах, ключовим рушієм розвитку системи якості виступає стратегічне мислення керівництва, яке дедалі більше усвідомлює, що якість — це не просто виконання нормативних вимог, а реальний інструмент для досягнення сталого зростання та розширення ринкових можливостей. Компанії активно трансформують підхід до управління якістю із функціонального на процесний, а з процесного — на інтегрований. Це означає, що вже не окремий відділ якості несе відповідальність за відповідність стандартам, а вся організація функціонує як цілісна система, орієнтована на якість.

Наприклад, японські компанії, такі як Toyota або Panasonic, стали символами філософії «TQM» (Total Quality Management), яка передбачає залучення кожного працівника до процесу вдосконалення якості. Завдяки цьому підходу компанії домоглися надзвичайно високого рівня стабільності продукції, що дозволяє їм утримувати провідні позиції на глобальному ринку [27]. У країнах Європи прикладом ефективного впровадження інтегрованих систем якості є

компанія Siemens, де менеджмент якості інтегрований із екологічним менеджментом та інформаційною безпекою [13, с. 102].

Водночас українські компанії також починають усвідомлювати переваги повноцінних систем якості. Наприклад, підприємства агропромислового комплексу дедалі частіше впроваджують сертифікацію за ISO 9001, ISO 22000 (харчова безпека), що дозволяє їм виходити на міжнародні ринки. Так, ТОВ «МХП» (Миронівський хлібопродукт) успішно адаптувало систему HACCP у виробничих процесах, що дало змогу експортувати продукцію до ЄС [1, с. 17]. Це доводить, що інтеграція міжнародних стандартів стає не лише вимогою часу, а й потужною конкурентною перевагою.

Ще однією конкретною тенденцією є впровадження цифрових панелей контролю якості (Digital Quality Dashboards), які забезпечують візуалізацію ключових показників ефективності в режимі реального часу. Такий інструмент дозволяє керівництву оперативно виявляти відхилення, аналізувати причини браку та приймати обґрунтовані рішення.

Порівняння традиційної та сучасної СМЯ подано у табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняння традиційної та сучасної системи менеджменту якості

Критерій	Традиційна система	Сучасна система (після вдосконалення)
Орієнтація	На відповідність стандартам	На задоволення потреб клієнта та гнучкість
Технології	Паперова документація	Цифрові платформи, IoT, Big Data
Контроль якості	На завершальній стадії	Упродовж усього виробничого циклу
Участь працівників	Лише відділ якості	Уся організація
Система оцінювання	Реактивна	Проактивна, прогнозна
Інтеграція систем	Ізольована	Інтегрована (якість, екологія, безпека)
Мотивація персоналу	Слабка	Активна участь у вдосконаленні процесів

Джерело: складено автором на основі [35].

Ще однією актуальною інновацією є використання штучного інтелекту в СМЯ, що дозволяє прогнозувати ризики, визначати слабкі місця у виробництві та навіть автоматизувати аудити. Наприклад, компанії в автомобільній промисловості, такі як BMW або Tesla, застосовують алгоритми машинного навчання для виявлення потенційного браку ще до його появи на конвеєрі [17, с. 90]. На рис.1.4 наведено вектори вдосконалення системи менеджменту якості у сучасній компанії.

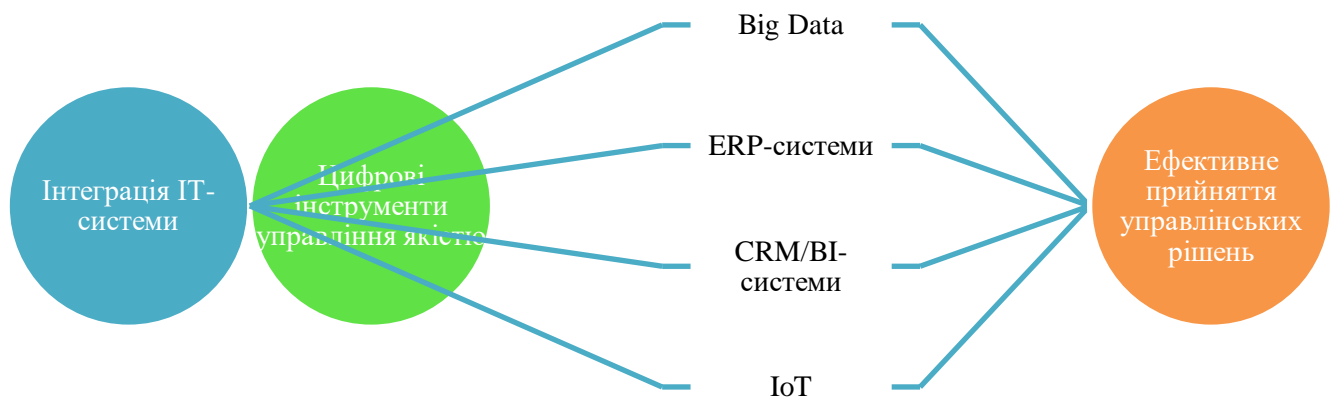


Рис. 1.4. Вектори вдосконалення СМЯ у сучасній компанії

Джерело: складено автором на основі [30, с. 24-26].

Усі ці тенденції дозволяють сучасним компаніям перетворити систему якості з формального інструменту на дієвий механізм управління розвитком. Проте важливо підкреслити, що жодна з технологій або підходів не буде ефективною без відповідної організаційної культури, яка базується на довірі, відкритості, готовності до змін та орієнтації на результат. Успішна система менеджменту якості — це не лише про стандарти, а й про людей, які ці стандарти реалізують на практиці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «КМК ГРУП» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Результати господарської діяльності ТОВ «КМК Груп» та ринок його функціонування

ТОВ "КМК ГРУП" є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим 24 травня 2004 року. Юридична особа має код ЄДРПОУ 32944789 та статутний капітал у розмірі 20 500,00 грн. Станом на 15 квітня 2025 року підприємство перебуває в статусі «Зареєстровано» [24]. Уповноваженими особами підприємства є Черноусько Катерина Євгеніївна та Кривша Євгеній Георгійович.

08600, Україна, Київська обл., місто Васильків, вулиця Комінтерну, будинок, 41.

Основною діяльністю ТОВ "КМК ГРУП" є надання інших спеціалізованих будівельних робіт (КВЕД 43.99), що є основною діяльністю підприємства. Окрім цього, компанія здійснює діяльність у ряді інших секторів, серед яких надання інших індивідуальних послуг (КВЕД 96.09), оптова торгівля машинами та устаткуванням (КВЕД 46.69), оптова торгівля деревиною та будівельними матеріалами (КВЕД 46.73), а також здійснює роздрібну торгівлю поза магазинами (КВЕД 47.99). Підприємство також бере участь у будівництві та ремонті інфраструктури, зокрема здійснює каналізацію, відведення й очищення стічних вод (КВЕД 37.00), виготовлення будівельних виробів з пластмас (КВЕД 22.23) і будівництво житлових та нежитлових будівель (КВЕД 41.20). Крім того, компанія займається ремонтом і технічним обслуговуванням промислового обладнання

(КВЕД 33.12) та монтажем водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (КВЕД 43.22) [24].

Підприємство активно працює в будівельній та інженерній галузях, пропонуючи широкий спектр послуг у сфері будівництва, ремонту, монтажу та торгівлі. Діяльність охоплює як великі інфраструктурні проекти, так і індивідуальні послуги для кінцевих споживачів, що дозволяє забезпечити гнучкість та різноманіття в роботі з клієнтами.

ТОВ "КМК ГРУП" є багатoproфільною компанією, що активно працює в будівельній та інженерній галузях України. Згідно з даними з відкритих джерел, основною діяльністю підприємства є надання інших спеціалізованих будівельних робіт (КВЕД 43.99), що включає широкий спектр послуг у сфері будівництва, ремонту, монтажу та торгівлі.

На основі доступної інформації, компанія надає наступні будівельні та інженерні послуги, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. - Види послуг

Напрямок діяльності	Опис послуг
Будівництво житлових та нежитлових будівель (КВЕД 41.20)	Зведення нових об'єктів, реконструкція та капітальний ремонт будівель
Інші спеціалізовані будівельні роботи (КВЕД 43.99)	Монтажні роботи, ізоляція, оздоблення, встановлення вікон та дверей
Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (КВЕД 43.22)	Встановлення та обслуговування інженерних систем будівель
Каналізація, відведення й очищення стічних вод (КВЕД 37.00)	Проектування та будівництво систем водовідведення та очищення стічних вод
Виробництво будівельних виробів із пластмас (КВЕД 22.23)	Виготовлення пластикових елементів для будівництва та інженерних систем
Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (КВЕД 33.12)	Сервісне обслуговування та ремонт промислового обладнання

ТОВ "КМК ГРУП" також бере участь у державних тендерах, що свідчить про її активну діяльність у сфері публічних закупівель. Наприклад, компанія виконувала роботи з капітального ремонту теплових мереж у місті Кривий Ріг.

Загалом, ТОВ "КМК ГРУП" є стабільною компанією з широким спектром будівельних та інженерних послуг, що дозволяє їй успішно конкурувати на ринку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Фінансово-господарську діяльність ТОВ "КМК Груп" за 4 роки, представлено у табл.2.2 та табл.2.3.

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники підприємства, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис. грн	8 348	12 240	4 873	8 678	15 082
Чистий прибуток, тис. грн	920	2 368	-246	287	88
Активи, тис. грн	9 803	13 570	14 510	16 020	15 779
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	1 635	1 707	666	2 362	1 437
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	355	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	1 827	3 589	4 759	5 962	5 754
Власний капітал, тис. грн	7 621	9 981	9 751	10 058	10 026

Джерело: складено на основі [31-33]

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства за 2020–2024 роки, можна простежити як динаміку розвитку, так і певні ризики, які потребують управлінської уваги. Починаючи з доходів, спостерігається значне зростання у 2024 році до 15 082 тис. грн, що на 73.8% більше, ніж у 2023 році, й майже вдвічі перевищує показники 2021 року. Це свідчить про активізацію комерційної діяльності підприємства, ефективну реалізацію товарів або послуг, вихід на нові ринки або розширення обсягу продажів. Проте, попри значне зростання виручки, чистий прибуток підприємства знизився на 69.43% – до 88 тис. грн, що може свідчити про суттєве зростання витрат, збільшення податкового навантаження або неефективне управління витратною частиною бюджету.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових коефіцієнтів за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (%)	472.41	331.50	276.46	250.02	249.24

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (%)	89.49	47.55	13.99	39.62	24.98
Коефіцієнт швидкої ліквідності (%)	127.20	100.15	49.96	71.79	51.34
Коефіцієнт автономії (%)	77.74	73.55	67.20	62.78	63.54
Рентабельність активів (ROA, %)	9.38	17.45	-1.70	1.79	0.56
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	12.85	26.90	-2.50	2.90	0.87
Чиста маржа (%)	11.78	19.84	-5.17	3.37	0.65
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (%)	650.26	596.55	720.89	903.11	696.75
Коефіцієнт заборгованості (%)	18.64	26.45	32.80	37.22	36.46

Джерело: складено на основі [31-33]

Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) демонструє критичне зниження ефективності використання ресурсів. Якщо у 2021 році ROA становив 17.45%, то у 2024 році – лише 0.56%. Аналогічно, ROE знизився з 26.9% до 0.87%. Таке падіння може бути наслідком роздутих адміністративних витрат або зниження маржинальності бізнесу. Чиста маржа у 2024 році становила лише 0.65%, що значно нижче показників минулих років і свідчить про мінімальний прибуток у кожній гривні виручки. Тобто компанія працює майже на межі беззбитковості, і за найменших змін ринкової ситуації може перейти до збитковості.

Ліквідність підприємства впродовж аналізованого періоду погіршується. Поточна ліквідність знизилася з 472.41% у 2020 році до 249.24% у 2024 році, що все ще вище нормативного значення (200%), але вказує на поступове зростання зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє ще більшу проблему: з 89.49% у 2020 році він впав до 24.98% у 2024 році, що нижче нормативного рівня (20–25%) і свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань. Подібна ситуація із швидкою ліквідністю (51.34%), яка впала порівняно з 2020 роком удвічі. Це свідчить про потребу оптимізувати дебіторську заборгованість або підвищити оперативність надходження коштів від покупців.

Щодо фінансової стійкості підприємства, коефіцієнт автономії у 2024 році становив 63.54%, що хоч і свідчить про перевагу власного капіталу в структурі фінансування, проте тенденція зниження з 77.74% у 2020 році свідчить про поступове зростання фінансової залежності. Це підтверджується і коефіцієнтом заборгованості, який зріс з 18.64% до 36.46%. Водночас підприємство все ще має достатній рівень фінансової незалежності, оскільки значення не перевищує критичного порогу в 50–60%.

Варто також відзначити досить стабільну структуру активів. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом становить 696.75%, що означає, що підприємство цілком здатне фінансувати необоротні активи без залучення позикових коштів – це позитивний сигнал для інвесторів та кредиторів. Зміна чисельності персоналу теж заслуговує на увагу: після скорочення в 2022–2023 роках спостерігається приріст до 19 осіб у 2024 році. Це може свідчити як про розширення діяльності, так і про посилення операційної активності, однак збільшення витрат на оплату праці також могло вплинути на зниження чистого прибутку.

Отже, попри позитивну динаміку доходів, підприємство стикається з проблемами збереження прибутковості та ефективного управління грошовими потоками. Йому необхідно вживати заходів щодо оптимізації витрат, підвищення рентабельності, посилення контролю над дебіторською заборгованістю та стабілізації ліквідності. Крім того, доцільно переглянути структуру витрат, аналізувати маржинальність продукції та приділити увагу стратегічному фінансовому плануванню для зниження ризиків у наступні періоди.

ТОВ «КМК ГРУП» функціонує на ринку спеціалізованих будівельних робіт, зокрема у сфері виконання інших спеціалізованих будівельних робіт, не віднесених до інших угруповань, а також займається оптовою та роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, монтажем інженерних мереж, ремонтом техніки промислового призначення та наданням інших послуг. Такий спектр діяльності дозволяє підприємству охоплювати кілька суміжних ринків, зберігаючи гнучкість у веденні бізнесу та адаптуючись до змін у ринковому

середовищі. Для оцінки умов функціонування підприємства доцільно здійснити аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, який відображає політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність компанії.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ТОВ «КМК ГРУП»

Чинники PEST-аналізу	Характеристика впливу
<i>Політичні</i>	Постійна трансформація законодавчої бази, зокрема у сфері містобудування, державного контролю та технічного регулювання. Військові дії впливають на інфраструктурні проекти, особливо в центральних та східних регіонах. Активна участь держави у програмах відновлення та модернізації будівельних об'єктів.
<i>Економічні</i>	Зростання цін на будівельні матеріали та логістику, інфляційний тиск, девальвація національної валюти. Водночас – підвищений попит на послуги з реконструкції, ремонтів та модернізації інфраструктури, що створює нові економічні можливості.
<i>Соціальні</i>	Підвищення попиту на безпечне житло, енергоефективні будинки, модернізацію будівельних технологій. Міграційні процеси призводять до збільшення запиту на житло в західних регіонах, але скорочення в інших. Підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування.
<i>Технологічні</i>	Активне впровадження BIM-технологій, автоматизованих систем проєктування, екологічно чистих технологій у будівництві, використання нових матеріалів і цифрових платформ для взаємодії з клієнтами.

Джерело: складено на основі [39]

Система менеджменту якості (СМЯ) згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2015 є стратегічною основою для забезпечення стабільної якості продукції та послуг, орієнтованою на задоволення потреб споживачів і постійне вдосконалення процесів. Цей стандарт визначає вимоги до СМЯ, які можуть бути застосовані до будь-якої організації, незалежно від її розміру чи сфери діяльності. ISO 9001:2015 базується на семи принципах менеджменту якості: орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, покращення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами. Ці принципи формують основу для ефективного функціонування СМЯ, спрямованого на досягнення стратегічних цілей організації.

Модель СМЯ за ISO 9001:2015 включає взаємопов'язані елементи, такі як контекст організації, лідерство, планування, підтримка, операційна діяльність, оцінка результативності та покращення. Контекст організації передбачає розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на її здатність досягати бажаних результатів. Лідерство забезпечує встановлення єдиного напрямку та створення умов для залучення персоналу. Планування включає визначення ризиків і можливостей, цілей у сфері якості та планів їх досягнення. Підтримка охоплює ресурси, компетентність, обізнаність, комунікацію та управління документованою інформацією. Операційна діяльність стосується управління процесами, необхідними для надання продукції та послуг. Оцінка результативності включає моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінку. Покращення спрямоване на постійне вдосконалення СМЯ.

Сертифікація СМЯ є логічним етапом у процесі її створення та функціонування. Вона передбачає проведення зовнішнього аудиту незалежним органом, який оцінює відповідність СМЯ вимогам ISO 9001:2015. Аудити в процесі сертифікації та подальшого функціонування СМЯ дозволяють виявляти невідповідності, визначати можливості для покращення та забезпечувати постійне вдосконалення системи. Розвиток СМЯ може бути підтриманий стандартом ISO 9004, який надає рекомендації щодо досягнення сталого успіху організації шляхом системного управління якістю.

Застосування принципів та вимог ISO 9001:2015 дозволяє організаціям забезпечити високу якість своєї продукції та послуг, підвищити задоволеність споживачів, ефективно управляти процесами та ресурсами, а також сприяти постійному вдосконаленню та інноваціям. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей організації.

На ринку будівельних послуг ТОВ «КМК ГРУП» функціонує поряд із великою кількістю конкурентів, що виконують схожі види робіт та надають аналогічні послуги. Основними конкурентами можуть вважатися як національні гравці, так і локальні компанії, що спеціалізуються на конкретних видах монтажу, ремонту чи оптової торгівлі матеріалами. Конкуренти ТОВ «КМК ГРУП» були

відібрані на основі схожості основної діяльності (КВЕД), географії функціонування та спрямованості на аналогічні сегменти ринку. Враховувались компанії, що виконують спеціалізовані будівельні та інженерні роботи, займаються монтажем систем, каналізацією, очищенням стічних вод, ремонтом обладнання, а також торгівлею будівельними матеріалами. Обрані фірми діють у тих самих регіонах, що й ТОВ «КМК ГРУП», мають співставні масштаби діяльності або впливають на ті самі сегменти ринку, наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні конкуренти ТОВ «КМК ГРУП»

Назва компанії	Основна діяльність	Регіон діяльності	Переваги	Недоліки
ТОВ «Будкомплекс Україна»	Генеральне підрядництво, будівництво житла	Київ, вся Україна	Масштабність, великі ресурси, відомий бренд	Високі ціни, менша гнучкість в малих проєктах
ТОВ «ЕнергоІнвест Буд»	Монтаж інженерних мереж, проєктування	Центр, Схід	Сильна інженерна база, багаторічний досвід	Вузька спеціалізація
ТОВ «ТехБудСервіс»	Очищення стічних вод, каналізація, санітарна інфраструктура	Київ, Дніпро	Високі стандарти якості, технічне оснащення	Залежність від замовлень державного сектора
ТОВ «УкрПромТех»	Ремонт обладнання промислового призначення	Харків, Запоріжжя	Профільна технічна експертиза, мобільність	Обмежений спектр супутніх послуг

Джерело: складено на основі [24].

У цілому ринок, на якому діє ТОВ «КМК ГРУП», є конкурентним, з помірною концентрацією компаній, де основною перевагою є універсальність послуг і здатність швидко адаптуватися до потреб клієнта. Оскільки підприємство працює в кількох взаємопов'язаних секторах, воно має змогу знижувати ризики через диверсифікацію, що є важливим фактором стійкості в умовах нестабільної економіки. Разом із тим, для зміцнення ринкових позицій компанії доцільно інвестувати у підвищення пізнаваності бренду, сертифікацію послуг.

Водночас SWOT-аналіз дає змогу оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози на ринку.

Таблиця 2.6 - SWOT- аналіз ТОВ «КМК ГРУП»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Великий досвід роботи, універсальність видів діяльності, наявність ліцензій, кваліфікований персонал, гнучкість в обслуговуванні різних замовників, широке охоплення КВЕДів.	Обмежений розмір статутного капіталу, залежність від коливань цін на матеріали та обладнання, слабка впізнаваність бренду на національному рівні.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Розширення участі у державно-приватному партнерстві, зростання попиту на ремонтно-будівельні роботи, впровадження новітніх технологій у будівництво та сервісне обслуговування.	Конкуренція з боку великих будівельних холдингів, політична та економічна нестабільність, ризики зміни податкового або будівельного законодавства, коливання попиту в окремих регіонах.

Джерело: складено на основі [39].

У результаті аналізу було встановлено, що ТОВ «КМК ГРУП» є багатопрофільним підприємством з широким спектром будівельних, інженерних і торговельних послуг, що функціонує на ринку понад 20 років. Компанія вирізняється універсальністю діяльності, кваліфікованим персоналом та гнучкістю у співпраці з різними категоріями замовників. Незважаючи на порівняно обмежений розмір статутного капіталу та слабку впізнаваність на загальнодержавному рівні, підприємство має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку, особливо в умовах зростання попиту на спеціалізовані ремонтно-будівельні послуги.

Проведений SWOT-аналіз виявив, що серед основних можливостей компанії – активна участь у державно-приватних проєктах, впровадження сучасних технологій та орієнтація на енергоефективні рішення. У свою чергу, загрози пов'язані із високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю та залежністю від зовнішніх факторів. Отже, стратегічний розвиток ТОВ «КМК ГРУП» має базуватись на посиленні конкурентних переваг через модернізацію технічної бази, підвищення якості послуг і розширення присутності на цільових регіональних ринках.

У перспективі саме комплексний підхід до надання послуг у поєднанні з сучасним технічним оснащенням та акцентом на якість і енергоефективність дозволить ТОВ «КМК ГРУП» посісти стабільне місце серед провідних учасників ринку.

2.2. Аналітична оцінка ефективності функціонування системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» та ідентифікація проблемних зон

Аналітична оцінка ефективності функціонування системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» є доцільною при розгляді конкретних прикладів продукції або послуг, які виготовляються та надаються підприємством. Вивчення системи управління якістю має здійснюватися не лише з позицій відповідності міжнародним стандартам, а й через призму фактичної діяльності підприємства, включаючи результативність випуску основних товарних позицій, кількість рекламаций, відгуки клієнтів, питомі витрати на усунення браку тощо. На прикладі таких ключових продуктів як металеві конструкції для промислового будівництва, елементи огорожувальних конструкцій та послуги з проектування та супроводу монтажу можна простежити не лише загальну тенденцію ефективності системи менеджменту якості, а й зробити висновки щодо глибини її інтеграції в операційні процеси.

ТОВ «КМК ГРУП» здійснює свою діяльність у сфері будівництва та інженерних послуг, де якість продукції та послуг є критично важливою. Впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 дозволяє підприємству забезпечити відповідність продукції вимогам замовників та підвищити ефективність внутрішніх процесів. Стандарт ISO 9001:2015 визначає вимоги до СМЯ, включаючи орієнтацію на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, покращення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами.

Впровадження СМЯ в ТОВ «КМК ГРУП» передбачає розробку та документування політики у сфері якості, встановлення цілей та завдань, визначення процесів та їх взаємозв'язків, а також забезпечення ресурсами для досягнення поставлених цілей. Особлива увага приділяється управлінню ризиками та можливостями, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Контроль якості продукції та послуг здійснюється шляхом проведення внутрішніх аудитів, аналізу невідповідностей, моніторингу задоволеності клієнтів та впровадження коригувальних дій. Наприклад, при виготовленні металевих конструкцій для промислового будівництва та елементів огорожувальних конструкцій застосовуються методи неруйнівного контролю, що дозволяє виявити дефекти на ранніх стадіях виробництва. Послуги з проектування та супроводу монтажу проходять багаторівневу перевірку, включаючи технічну експертизу та погодження з відповідними органами.

Ефективність СМЯ оцінюється за допомогою ключових показників, таких як кількість рекамацій, витрати на усунення браку, рівень задоволеності клієнтів та відповідність термінам виконання замовлень. Зниження кількості рекамацій та підвищення задоволеності клієнтів свідчать про позитивний вплив СМЯ на якість продукції та послуг. Сертифікація СМЯ на відповідність ISO 9001:2015 є логічним етапом у процесі її впровадження та функціонування. Вона передбачає проведення зовнішнього аудиту незалежним сертифікаційним органом, який оцінює відповідність СМЯ вимогам стандарту. Отримання сертифікату підтверджує здатність підприємства стабільно випускати продукцію та надавати послуги високої якості, що підвищує довіру клієнтів та відкриває нові ринки збуту. Для подальшого розвитку СМЯ ТОВ «КМК ГРУП» може скористатися рекомендаціями стандарту ISO 9004, який надає керівництво щодо досягнення сталого успіху організації шляхом системного управління якістю. Це включає стратегічне планування, управління знаннями, інновації та постійне вдосконалення процесів.

Для початку розглянемо динаміку виробництва та кількість рекламаций за основними продуктами. У таблиці наведено порівняльні дані за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.7- Динаміка виробництва та кількість рекламаций за основними продуктами ТОВ «КМК Груп» за 2022–2024 рр.

Найменування продукції/послуг	2022 (од./послуг)	2023 (од./послуг)	2024 (од./послуг)	Кількість рекламаций, 2022	2023	2024
Металоконструкції для промислових об'єктів	1 280	1 570	1 645	18	9	4
Огороджувальні конструкції (панелі, решітки тощо)	980	1 020	1 230	14	11	6
Проектування та технічний супровід монтажу	160	185	215	5	2	2

Джерело: складено на основі [31-33].

Як видно з табл. 2.7 , за всіма категоріями продукції спостерігається позитивна динаміка збільшення обсягів виробництва або наданих послуг. Особливо помітне зростання припадає на сегмент металоконструкцій, де за три роки обсяги зросли на понад 28%. Ще більш важливим є факт значного зменшення кількості рекламаций. Наприклад, щодо металоконструкцій у 2022 році було зафіксовано 18 випадків претензій, тоді як у 2024 році – лише 4. Це демонструє безпосередній ефект від покращення виробничих процесів, вдосконалення вхідного контролю матеріалів, підвищення кваліфікації персоналу та загального зміцнення системи внутрішнього контролю якості.

У випадку з огорожувальними конструкціями спостерігається схожа тенденція. Незважаючи на незначне зростання обсягів, рівень претензій у 2024 році впав майже вдвічі. Це може бути результатом покращення технологічної документації, оптимізації процесів пакування і транспортування (оскільки рекламация часто були пов'язані з механічними пошкодженнями у процесі логістики), а також систематичного збору відгуків від клієнтів і впровадження

змін на їхній основі. Послуги з проектування демонструють досить стабільну динаміку, а кількість нарікань з боку клієнтів залишилася мінімальною протягом трьох років. Це свідчить про високий рівень кваліфікації технічного персоналу, а також наявність системи перевірки проектів до передачі клієнтам, що є частиною внутрішніх процедур менеджменту якості.

Ще один показник, який свідчить про ефективність СМЯ, – це частка дефектної продукції, виявленої на етапі вихідного контролю, а також витрати на усунення браку.

Таблиця 2.8 - Частка дефектної продукції, виявленої на етапі вихідного контролю

Показник	2022	2023	2024
Відсоток продукції, що повернута з виробництва (%)	3.7%	2.6%	1.9%
Витрати на доопрацювання бракованої продукції (тис. грн)	726	512	387
Середній час реакції на рекламацию (днів)	5.1	3.4	2.2

Джерело: складено на основі [31-33].

Із наведених даних можна зробити висновок, що за останні три роки підприємству вдалося значно підвищити рівень внутрішнього контролю. Зменшення обсягу повернень продукції з виробничого процесу до 1.9% у 2024 році свідчить про ефективну роботу з вхідним контролем матеріалів, налагоджену процедуру перевірки технічних креслень і маркування, а також зменшення людського фактору через запровадження автоматизованих вузлів контролю.

Також важливо відзначити, що витрати на доопрацювання продукції знизилися більш ніж на 46% протягом трьох років. Це свідчить про те, що СМЯ не лише забезпечує відповідність продукції технічним вимогам, а й безпосередньо впливає на економічну ефективність, зменшуючи непродуктивні витрати. Зменшення часу реакції на рекламацию свідчить про покращення внутрішніх комунікацій, зростання уваги до клієнтського сервісу та вдосконалення процесу обробки звернень. Усе це є результатами системного підходу до управління якістю, заснованого на принципах постійного покращення (continuous improvement).

Для подальшого розкриття ефективності функціонування системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» доцільно звернутися до органолептичної оцінки продукції, а також аналізу задоволеності кінцевих користувачів, що дозволяє оцінити не лише технічні, але й експлуатаційні та естетичні характеристики виробів. Хоча органолептична оцінка традиційно використовується для продуктів харчування або товарів широкого вжитку, для промислової продукції вона теж має значення — зокрема, з погляду зовнішнього вигляду, чистоти обробки, якості зварних швів, геометричної точності, покриття та маркування.

Протягом 2023–2024 років на виробництві ТОВ «КМК Груп» були запроваджені періодичні органолептичні огляди партій продукції незалежною контрольною групою.

Таблиця 2.9 - Органолептична оцінка якості продукції ТОВ «КМК Груп»

Параметр оцінки	Металоконструкції	Огороджувальні елементи	Проектно-монтажні документи
Зовнішній вигляд (відсутність дефектів)	4.8	4.7	4.9
Якість зварювання/з'єднань	4.6	4.3	—
Якість захисного покриття	4.5	4.4	—
Геометрична точність	4.7	4.6	—
Естетика виконання	4.4	4.5	4.8
Читабельність маркування	4.9	4.8	—

Джерело: складено на основі [19, с. 21; 24].

Високі оцінки за всіма позиціями підтверджують не лише якість виготовлення, але й відповідність продукції візуальним стандартам, що особливо важливо при поставках для об'єктів з публічним використанням — наприклад, спортивних або торгових центрів. Невеликі відхилення у параметрах, як-от зварювання огорожувальних елементів (4.3), були пов'язані з ручною роботою на окремих ділянках, однак після коригувальних дій та додаткового інструктажу персоналу оцінки покращилися в наступних партіях. Щодо аналізу задоволеності продукцією кінцевих користувачів, протягом останніх двох років підприємство

здійснювало регулярне анкетування клієнтів після постачання продукції або завершення монтажних робіт.

Таким чином, на прикладі конкретних продуктів і послуг ТОВ «КМК Груп» можна чітко прослідкувати, що система менеджменту якості дійсно функціонує не формально, а забезпечує реальні, вимірювані результати: зниження кількості дефектів, зменшення витрат на брак, зростання задоволеності споживачів. У поєднанні зі збільшенням обсягів виробництва та зростанням лояльності клієнтів це дозволяє говорити про високий рівень ефективності СМЯ як одного з ключових інструментів досягнення конкурентних переваг підприємства.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що, попри наявність досвіду роботи, кваліфікованого персоналу та широкого спектру послуг, система менеджменту якості ТОВ «КМК ГРУП» має низку суттєвих недоліків, що обмежують її ефективність. Однією з головних проблем є відсутність сертифікованої системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Підприємство наразі не має чітко структурованої системи внутрішнього контролю за якістю, не використовує формалізовані процедури для управління процесами, що прямо впливає на стабільність результатів діяльності та ускладнює участь у конкурсних процедурах з високими вимогами до підтвердженої якості. В умовах зростаючої конкуренції це є значним стримувальним фактором для розвитку.

Окрему увагу привертає слабко організована робота з обробки рекламацій та зворотного зв'язку від клієнтів. На підприємстві відсутній механізм системного збору, аналізу та реагування на скарги чи зауваження споживачів, що позбавляє керівництво цінного джерела інформації для вдосконалення послуг та продукції. Крім того, не впроваджено належної системи управління ризиками, яка дозволила б прогнозувати потенційні загрози, мінімізувати втрати та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Це особливо важливо для будівельного сектору, де кожен проєкт пов'язаний з високим рівнем відповідальності, великими фінансовими вкладеннями та технічними

складнощами. Також варто зазначити, що існуючий контроль якості на підприємстві має фрагментарний характер і здійснюється переважно на етапі завершення проєктів, а не як частина наскрізного контролю кожного етапу виробничо-технологічного циклу. Відсутність єдиних внутрішніх стандартів, методик та уніфікованих інструкцій призводить до різнорівневої якості наданих послуг і підвищує ризик виникнення дефектів або браку. Ще одним проблемним аспектом є недостатня мотивація персоналу до участі у процесах покращення якості, відсутність систематичних навчань та внутрішніх ініціатив з розвитку культури якості на підприємстві.

Таким чином, підприємство стикається з комплексом системних проблем у сфері управління якістю, що потребують негайного вирішення. Головним кроком має стати впровадження повноцінної системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015. Це дозволить не лише упорядкувати внутрішні процеси, а й підвищити рівень довіри до компанії з боку клієнтів та партнерів, а також створити підґрунтя для довгострокового стратегічного зростання. Усі виявлені проблеми формують основу для визначення пріоритетних завдань розвитку системи управління якістю, які будуть розглянуті у наступному розділі через конкретні пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» та розробка комплексу організаційного забезпечення їх реалізації

При оцінці економічної ефективності впровадження в практику управління Державного науково-дослідного інституту хімічних продуктів комплексної системи управління якістю використаємо підходи до оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів. Тобто, в нашому випадку розглянемо проєкт впровадження системи управління якістю продукції як довгострокову

інвестицію підприємства у власний розвиток, яка покликана покращити показники роботи підприємства за рахунок економії витрат на невикористаний брак на стадії виробництва (завдання системи управління якістю ТОВ «КМК Груп» — звести невикористаний виробничий брак до 0%), за рахунок усунення недоліків продукції, які виявляються на стадії експлуатації, а відповідно витратами підприємства тут є втрати від браку і за рахунок комплексного підвищення рівня якості продукції, що дасть змогу збільшити кількість споживачів продукції.

Вплив заходів, пов'язаних із якістю, на збільшення прибутків і зниження витрат можна простежити за допомогою так званого ланцюжка успіху підприємства в галузі управління якістю. Збільшення прибутків досягається завдяки лояльності клієнта і його позитивній особистій комунікації з оточуючими, сприятливому розширенню збуту. Зниження витрат є результатом удосконалення виробничого процесу і попередження помилок.

Відповідно до цього підходу, нам необхідно спочатку здійснити прогноз витрат на створення систем управління якістю продукції та оцінити корисний ефект (у грошовому вимірюванні), який принесе інституту створена система управління якістю. Покриття витрат здійснюватиметься за рахунок коштів, що передбачається отримати від Державних фондів.

До складу витрат на створення системи управління якістю ми відносимо наступні:

- витрати на діагностику системи управління якістю на підприємстві працівниками підприємства;
- витрати на залучення консультантів;
- витрати на придбання меблів та техніки;
- витрати на закупівлю необхідної комп'ютерної техніки для функціонування Служби управління якістю ТОВ «КМК Груп»;
- витрати на закупівлю необхідного для контролю якості сучасного контрольного устаткування;
- витрати на реалізацію широкомасштабної програми навчання виробничого персоналу управлінню якістю.

В табл. 2.10 наведена структура одноразових витрат ТОВ «КМК Груп» на впровадження системи управління якістю.

Таблиця 2.10 - Початкові інвестиції за варіантом впровадження системи управління якістю

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис грн.
1	Витрати на діагностику системи управління якістю на підприємстві	12,5
2	Залучення сторонніх експертів – послуги консалтингу	47
3	Витрати на офісні меблі	85,5
4	Витрати на комп'ютерну техніку	78
5	Витрати на контрольне устаткування	175
6	Витрати на проведення навчання	35,5
7	Витрати на розробку СУЯ	56
8	Разом витрат	489,5

Загалом у створення системи управління якістю продукції підприємства планується інвестувати 489,5 тис грн.. При цьому найбільшу суму коштів планується витрати на закупівлю меблів, комп'ютерної техніки, необхідного сучасного устаткування для контролю якості продукції ТОВ «КМК Груп». Крім того, значну суму планується витратити на проведення широкомасштабних програм навчання персоналу питанням управління якістю продукції.

Окрім одноразових інвестицій в створення системи управління якістю ТОВ «КМК Груп» операційна реалізація цього проекту потребуватиме відповідних експлуатаційних (у розрахунку на рік) витрат. До складу цих витрат, які виникнуть у ТОВ «КМК Груп» при функціонуванні системи управління якістю продукції підприємства, відносяться наступні витрати:

- витрати на заробітну плату Служби управління якістю – 230 тис грн. щорічно;

- витрати на забезпечення потреб Служби управління якістю (електроенергія, канцелярія, відрядження, видаткові матеріали і т.п.) – 50 тис грн. щорічно;

- витрати на реалізацію періодичних програм навчання персоналу питанням управління якістю – 30 тис грн. щорічно.

В такому разі, щорічна сума витрат на функціонування системи управління якістю продукції ТОВ «КМК Груп» становитиме 310 тис грн..

Тепер проведемо оцінку економічного ефекту від впровадження системи управління якістю. Передбачаються наступні варіанти розвитку подій:

1. Найкращим (оптимістичним) варіантом буде зменшення рівня відсотку браку продукції до нуля.

2. Реалістичний варіант передбачає скорочення невикористаного виробничого браку до 3 %.

3. За песимістичного варіанту впровадження комплексної системи управління якістю не принесе результатів у розрізі проблеми бракованої продукції.

В табл. 2.11 наведений прогноз витрат ТОВ «КМК Груп» від невикористаного виробничого браку та відповідно сума економії для підприємства при його усуненні за рахунок дії системи управління якістю.

Таблиця 2.11 - Прогноз економічного ефекту від усунення невикористаного виробничого браку ТОВ «КМК Груп»

№	Показники	Оптимістичний варіант	Реалістичний варіант	Песимістичний варіант
1	Прогноз суми витрат на випуск продукції, тис.грн.	24050	24050	24050
2	Відсоток невикористаного браку без впровадження системи управління якістю	5,0%	5,0%	5,0%
3	Втрати від невикористаного браку, тис.грн. (без впровадження системи управління якістю) (1*2)	1202,5	1202,5	1202,5
4	Відсоток невикористаного браку при впровадженні системи управління якістю	0,0%	3,0%	5,0%
5	Втрати від невикористаного браку після впровадження системи управління якістю, тис.грн. (1*4)	0,0	481	1202,5

Продовження таблиці 2.11

6	Річна економія за рахунок усунення браку, тис.грн. (3-5)	1202,5	81	0
---	--	--------	----	---

Як свідчать дані аналізу підприємства, на даний момент відсоток невикорданого браку в структурі випуску продукції дорівнює 5%, і відповідно втрати підприємства від невикорданого браку становлять 5% від загальної суми витрат на виробництво продукції, що за даними 2012 року становить $24050 \cdot 0,05 = 1202,5$ тис грн. (при цьому від 1% невикорданого виробничого браку втрачається 240,5 тис грн.). Таким чином ми бачимо, що лише за рахунок невикорданого виробничого браку ТОВ «КМК Груп» щорічно втрачає більше 200 тис грн.

Тепер складемо прогноз грошових потоків щодо проекту створення системи управління якістю на підприємстві - альтернатива 1 оптимістичний варіант (див. табл. 2.12). Ефект від усунення браку передбачається не миттєвий. Планується щорічне скорочення браку на 1 %.

Таблиця 2.12 - Прогноз грошових потоків проекту оптимістичного варіанту створення системи управління якістю в ТОВ «КМК Груп»

№ з/п	Грошові потоки	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
1	Ефект від усунення невикорданого браку, тис грн.	240,5	481	721,5	962	1202,5
2	Інвестиції в проект, тис грн.	489,5	-	-	-	-
3	Щорічні витрати проекту, тис грн.	310	310	310	310	310
4	Разом видатків щодо проекту, тис грн.	799,5	310	310	310	310
5	Результуючий грошовий потік проекту, тис грн.	-559	171	411,5	652	892,5

В табл. 2.13 наведено розрахунки дисконтованих грошових потоків щодо проекту (дисконтований потік визначається шляхом помноження грошового потоку в році на значення дисконтного множника для цього року). У якості ставки дисконтування візьмемо середню ставку по гривневим банківським депозитам для

юридичних осіб - 15% (в даному випадку банківський депозит розглядається як альтернативне, майже безризикове вкладання коштів) + 5% премії за ризик, тобто ставка дисконтування становитиме 20%.

Таблиця 2.13 - Дисконтовані грошові потоки оптимістичного варіанту проекту створення системи управління якістю продукції ТОВ «КМК Груп»

№ з/п	Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
1	Грошовий потік проекту, тис грн.	-559	171	411,5	652	892,5
2	Дисконтний множник	1	0,833	0,694	0,579	0,482
3	Дисконтований грошовий потік, тис грн	-559	142,443	285,581	377,508	430,185

Проведемо розрахунок основних показників ефективності проекту створення системи управління якістю продукції підприємства шляхом розрахунку основних показників ефективності інвестиційних проектів.

1. Метод чистої приведеної (теперішньої) вартості (NPV – Net present value) відображає накопичений дисконтований ефект від інвестованих коштів за аналізований період.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (3.1)$$

де CF_t – сума чистого грошового потоку за окремі інтервали загального періоду експлуатації інвестиційного проекту, грн.;

I – сума одноразових інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту, грн.;

r – ставка дисконтування;

t – кількість періодів.

Таким чином, NPV проекту складе:

$$NPV = -559 + 142,443 + 285,581 + 377,508 + 430,185 = 676,717 \text{ тис .грн.}$$

2. Індекс (коефіцієнт) доходності. Індекс (коефіцієнт) доходності також дає змогу співвіднести обсяг інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим

поток за проектом. Такий показник за одноразових інвестиційних витрат за реальним проектом розраховується за такою формулою:

$$IR = \frac{NPV}{I}, \quad (3.2)$$

де IR - індекс прибутковості по інвестиційному проекту;

NPV – чистий грошовий потік за проектом;

IC - сума інвестиційних коштів, що направляються на реалізацію інвестиційного проекту (при різночасності вкладень також наведена до теперішньої вартості).

Індекс доходності проекту становитиме:

$$PI = 676,717 / 429,5 = 1,576$$

Оскільки індекс доходності проекту більше 1, то проект є економічно ефективним.

3. Період окупності визначається по формулі:

$$ПО = \frac{IC}{ДП_n}, \quad (3.3)$$

де ПО - період окупності вкладених коштів по інвестиційному проекту;

IC - сума інвестиційних коштів, що направляються на реалізацію інвестиційного проекту;

ДП_n - середня сума грошового потоку (у справжній вартості) у періоді.

n- кількість періодів.

$$ПО = \frac{489,5}{\frac{676,717}{5}} = 3,617 \text{ року}$$

Підводячи підсумки, можемо відзначити, що враховуючи позитивне значення чистої поточної вартості NPV проекту (яке становить 676,717 тис. грн.), індекс прибутковості проекту більше 1 і становить 1,576, тому ми можемо говорити про те, що проект створення системи управління якістю ТОВ «КМК Груп» є економічно ефективним і його варто рекомендувати до впровадження.

Якщо система управління якістю ефективно знижує дефектність, наприклад, на 30%, можна оцінити потенційну економію коштів на зниженні дефектів.

Зниження дефектності на 30%.

Новий рівень дефектів: $5\% \times (1 - 0.30) = 3.5\%$

Після зниження дефектності на 30%, кількість дефектних одиниць продукції зменшиться, що дозволить зекономити кошти.

Новий рівень дефектності: 3.5% від 100,000 одиниць = 3,500 одиниць.

Нові витрати на дефекти: 3,500 одиниць \times 100 грн = 350,000 грн

Економія = 500,000 грн – 350,000 грн = 150,000 грн

Зниження дефектності призводить до економії коштів, що є додатковим позитивним ефектом від впровадження системи управління якістю.

Впровадження системи управління якістю на підприємстві дозволяє значно знизити рівень дефектів і, відповідно, витрати на їх виправлення. Враховуючи економію 150,000 грн на дефектах, проект стає ще більш вигідним і підтверджує свою економічну ефективність.

ВИСНОВКИ

Система менеджменту якості (СМЯ) підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення та підтримку встановленого рівня якості продукції або послуг. Основними складовими СМЯ є: політика якості, планування якості, організаційна структура, процедури, процеси та ресурси, необхідні для реалізації політики та цілей якості. Важливим аспектом є впровадження стандартів якості, таких як ISO 9001, що регламентують вимоги до різних етапів діяльності підприємства, починаючи від планування і виробництва до обслуговування клієнтів.

Процес побудови СМЯ передбачає кілька етапів: аналіз потреб та вимог споживачів, розробка політики якості, визначення цілей і завдань щодо якості, формування організаційної структури для управління якістю, створення необхідної документації (процедур, інструкцій), та впровадження системи на всіх етапах діяльності. Важливим елементом є навчання персоналу, адже ефективність СМЯ значною мірою залежить від кваліфікації та залученості співробітників. Після впровадження проводиться моніторинг і аудит, що дає можливість виявити недоліки та вдосконалити процеси.

Сучасні компанії все частіше орієнтуються на інтеграцію системи менеджменту якості з іншими управлінськими системами, такими як екологічний менеджмент (ISO 14001) або управління безпекою та здоров'ям на виробництві (ISO 45001). Важливим є використання новітніх технологій, зокрема автоматизації та цифровізації процесів контролю якості, що дозволяє забезпечити оперативний моніторинг та аналіз даних. Крім того, зростає роль зворотного зв'язку з клієнтами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни їх потреб і покращувати якість продуктів та послуг.

ТОВ «КМК Груп» є одним з провідних виробників металургійної продукції в Україні, що орієнтується на внутрішній та міжнародний ринок. Підприємство постійно вдосконалює технології виробництва та впроваджує сучасні методи управління якістю, щоб підтримувати конкурентоспроможність і

відповідати вимогам клієнтів. Основними напрямками діяльності є виробництво металу та обробка матеріалів. Тенденції ринку свідчать про зростаючий попит на високоякісну продукцію, що змушує компанії орієнтуватися на вдосконалення процесів управління якістю для забезпечення стабільності та надійності поставок.

Аналіз функціонування системи менеджменту якості ТОВ «КМК Груп» виявив низку сильних сторін, зокрема високий рівень автоматизації процесів контролю якості, а також чітку організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління процесами. Однак існують і проблемні зони, такі як недостатній рівень залученості персоналу до процесів управління якістю, відсутність регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що може негативно впливати на результативність системи. Також спостерігається потреба в оновленні інфраструктури для покращення процесу збору та аналізу даних про якість.

На основі розроблених рекомендацій щодо вдосконалення СМЯ, ТОВ «КМК Груп» має можливість не лише підвищити якість своєї продукції, але й створити умови для сталого розвитку і зміцнення позицій на ринку. Впровадження зазначених заходів дозволить значно підвищити ефективність виробничих процесів, знизити кількість дефектів та рекламаций, а також поліпшити взаємодію з клієнтами. Таким чином, вдосконалення системи менеджменту якості стане важливим фактором для досягнення довгострокового успіху компанії на конкурентному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.І. Про еволюцію підходів до управління якістю. Управління якістю у фармації: матеріали XVI наук.-практ. конф., м. Харків, 20 травня 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 15–18.
2. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*, 2024. № 190. С. 132-135.
3. Бондаренко С. М. Система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку на підприємствах легкої промисловості. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023 № 4 (15), С. 111–118.
4. Гриньов А. В. Управління бізнесом в міжнародних організаціях: досвід та можливості його поширення. Дніпро, 2020. 104 с.
5. Гром'як С. І. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4187/4116> (дата звернення: 15.04.2025).
6. Данильчук О. П. Удосконалення системи контролю за якістю послуг як умови підвищення конкурентоспроможності організації. Тернопіль, 2020. 71 с.
7. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 169–175.
8. Дубодєлова А.В. Впливові чинники процесу розроблення та впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах за міжнародними стандартами ISO СЕРІЇ 9000 URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
9. Загальне управління якістю: підручник / О.В. Нанка, Р.В. Антощенко, В.М. Кісь, І. О. Листопад, Н.І. Моїсєєва, І.В. Галич, А.О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.
10. Задольський А. М. Сучасна концепція вдосконалення систем менеджменту якості на промислових підприємствах в умовах глобалізації ринку

Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2018. № 15. С. 279–290.

11. Заярнюк О.В., Петросян А.А., Кухарішин І.Ю. Актуальні підходи в управлінні якістю на основі впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали всеукр. наук.- практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – 203 с., С. 61-64.

12. Закон України №3164-IV «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 15 січня 2015 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3164-iv-3627> (дата звернення: 10.04.2025).

13. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 1. С. 100 – 105.

14. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. Вип. 1 (69). С. 86–93.

15. Козирєва О., Євтушенко В., Світлична К., Абдулаєв М. Організаційне забезпечення побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві. *Economic Synergy*. 2022. Вип. 4. С. 104–117.

16. Кропівна А. В., Бондаренко Г. С. Стандартизація. Кропивницький, 2021. 307 с.

17. Лапичак Н. І. Дослідження сутнісних ознак сучасного процесу стандартизації й сертифікації продукції: вплив цифровізації. *Інклюзивна економіка*, 2024. № 1 (03). С. 42-46.

18. Лапичак Н. І. Характеристика ключових прогалів в сучасній системі стандартизації й сертифікації продукції. *Український економічний часопис*, 2024. Вип. 5. С. 84-86.

19. Луганська О. В. Стандартизація та сертифікація продукції : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Хімія». Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 56 с.

20. Лялюк А. М. Управління якістю товарів і послуг в торгівлі: конспект лекцій. Луцьк : Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2023. 95 с.

21. Мельник Т. Ю. Товарознавство. Житомир, 2020. 364 с.

22. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю : навч. посібник. КНТЕУ. 2021. 328 с

23. Олійник Е.П., Заярнюк О.В. Процеси діджиталізації в системі управління якістю. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 397 с., С. 243-244.

24. Офіційний сайт ТОВ «КМК Груп». URL: <https://kmggroup.com.ua/uk/> (дата звернення: 10.04.2025).

25. Попик О.В. Концептуальні й прикладні засади контексту організації у системі управління якістю. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 61–77.

26. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*: Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 17 квіт. 2019 р.). С. 193– 197.

27. Попович Т. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління якістю». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf> (дата звернення: 13.04.2025).

28. Радченко О. П., Білоног Г. Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/47.pdf (дата звернення: 13.04.2025).

29. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П. Методика впровадження системи менеджменту якості в організації. *Проблеми економіки*, 2024. № 3 (61). С. 194-200.

30. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 1 (105). С. 24–28.

31. Річна фінансова звітність ТОВ «КМК Груп» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32944789/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 10.04.2025).

32. Річна фінансова звітність ТОВ «КМК Груп» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32944789/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 10.04.2025).

33. Річна фінансова звітність ТОВ «КМК Груп» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32944789/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 10.04.2025).

34. Руденко М. Р. Конспект лекцій з дисципліни «Стандартизація, метрологія та контроль». Кам'янське, 2019. 76 с.

35. Русавська В. А., Таран М. Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/706/679/> (дата звернення: 10.04.2025).

36. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.

37. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50.

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

39. Фінансова аналітика ТОВ «КМК Груп». URL: <https://clarity-project.info/edr/32944789/finances> (дата звернення: 10.04.2025).

40. Чорна Н. М. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/485/464/> (дата звернення: 10.04.2025).

41. ISO 9001:2015. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

42. ISO 9004:2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9004_2018_upravlinnya_yakistyu_yakist_organizacii_.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

43. ISO 9000:2015. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=66997 (дата звернення: 01.05.2025).