

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та
адміністрування	
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна денна
очна (денна) / заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Удосконалення системи управління якістю в бізнес-організації»
(назва теми)

здобувача Стецько Анастасії Олександрівни
(ПІБ здобувача)

(підпис)

Науковий керівник: доц. к.е.н. Решетняк Тетяна Іванівна

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я і прізвище наукового керівника)

(підпис)

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ....	6
1.1 Теоретичні засади управління якістю.....	6
1.2 Ключові методи та підходи до вдосконалення управління якістю.....	12
1.3 Світовий досвід впровадження систем управління якістю.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «РЕВАЛЬВО».....	24
2.1 Аналіз стану системи управління якістю в ТОВ «Ревальво».....	24
2.2 Виклики зовнішнього середовища та стан конкуренції на ринку продукту ТОВ «Ревальво».....	38
2.3 Програма заходів щодо вдосконалення системи управління якістю ТОВ «Ревальво».....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування бізнесу якість продукції та послуг стає ключовим чинником конкурентоспроможності, сталого розвитку й економічної ефективності організацій. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу не лише доступним за ціною, а й високоякісним товарам і послугам, що відповідають їхнім очікуванням. Водночас на глобальному ринку зростає важливість відповідності міжнародним стандартам, зокрема серії ISO 9000, як індикаторів високого рівня організації виробничих і управлінських процесів. Це спонукає підприємства до постійного вдосконалення системи управління якістю (СУЯ), яка повинна бути гнучкою, інтегрованою у всі бізнес-процеси та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей.

Разом із цим, традиційні підходи до управління якістю поступово вичерпують свій потенціал. Впровадження СУЯ нерідко зводиться до формального дотримання стандартів без глибокого переосмислення управлінських практик. Такий підхід не забезпечує реального підвищення ефективності, не враховує змін ринкового середовища, технічного прогресу, цифровізації, зростаючих вимог до екологічної та соціальної відповідальності. Саме тому виникає потреба у ґрунтовному аналізі існуючих систем управління якістю, виявленні їх слабких місць, визначенні сучасних інструментів та методів, здатних забезпечити їхню адаптацію до сучасних викликів.

Особливої актуальності набуває інтеграція інструментів цифрової трансформації (наприклад, Big Data, IoT, ERP-систем) у процеси забезпечення якості, що дозволяє оперативно виявляти відхилення, проводити аналіз у реальному часі та забезпечувати гнучкість прийняття рішень. Також важливим аспектом є залучення персоналу до процесу управління якістю, підвищення рівня його обізнаності та мотивації щодо постійного покращення.

Таким чином, удосконалення системи управління якістю в організації є нагальним завданням, яке спрямоване на підвищення ефективності бізнес-процесів, зміцнення ринкових позицій, забезпечення довгострокової конкурентної переваги та задоволення зростаючих потреб споживачів і зацікавлених сторін. Дослідження цієї проблематики має високу наукову та практичну значущість і може стати основою для розробки ефективних управлінських рішень у сфері якості.

Мета дослідження. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю в ТОВ «Ревальво» з урахуванням сучасних методів та підходів до забезпечення якості.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади управління якістю;
- визначити ключові методи та підходи до вдосконалення управління якістю;
- проаналізувати світовий досвід впровадження систем управління якістю;
- провести аналіз стану системи управління якістю в ТОВ «Ревальво»;
- проаналізувати виклики зовнішнього середовища та стан конкуренції на ринку продукту ТОВ «Ревальво»;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління якістю.

Об'єкт дослідження. Система управління якістю в бізнес-організаціях.

Предмет дослідження. Методи та інструменти вдосконалення управління якістю на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для теоретичного узагальнення понять і підходів до управління якістю, порівняльний аналіз — для вивчення світового досвіду впровадження систем управління якістю, економічний аналіз — для оцінки стану СУЯ в ТОВ «РЕВАЛЬВО». Метод діагностики дозволив виявити основні проблеми у функціонуванні системи, а методи графічної візуалізації — наочно представити результати дослідження. Також використовувались елементи SWOT-аналізу та експертного оцінювання для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління якістю в організації.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження мають прикладне значення для удосконалення системи управління якістю на

підприємствах, зокрема в умовах зростаючої конкуренції та потреби у забезпеченні високого рівня задоволеності споживачів. Запропоновані у роботі підходи та інструменти можуть бути використані керівництвом ТОВ «РЕВАЛЬВО» для оптимізації управлінських процесів, зниження витрат, підвищення ефективності контролю якості та створення системи безперервного покращення. Рекомендації базуються на реальному аналізі діяльності компанії, що дозволяє адаптувати їх до специфіки підприємства та забезпечити їх практичну реалізацію.

Окрім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших бізнес-структур, які прагнуть вдосконалити свою систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів та сучасних вимог ринку. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у вигляді внутрішніх положень, програм підвищення кваліфікації персоналу, оновлення системи моніторингу та оцінювання якості, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України у сфері управління якістю, міжнародні стандарти, зокрема серії ISO 9000, спеціалізована наукова література, підручники, навчальні посібники, аналітичні звіти, публікації у фахових виданнях, а також внутрішня звітність ТОВ «РЕВАЛЬВО» — фінансові, управлінські, аналітичні документи, дані з системи контролю якості підприємства. Значну роль відіграли матеріали з відкритих джерел, зокрема офіційний сайт підприємства, статистична інформація та практичні кейси впровадження систем управління якістю в Україні та за кордоном.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 22 таблиці, список літератури з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичні засади управління якістю

В умовах глобалізації ринку, зростання конкуренції та постійно зростаючих вимог споживачів якість продукції й послуг стала ключовим чинником конкурентоспроможності та довгострокового успіху будь-якої організації. Забезпечення стабільної та високої якості продукції вимагає системного підходу, який охоплює всі етапи діяльності підприємства — від стратегічного планування до взаємодії з клієнтами. У цьому контексті надзвичайно важливою є ефективна система управління якістю, яка дозволяє не лише підтримувати необхідний рівень якості, а й постійно його вдосконалювати.

Система управління якістю є сукупністю взаємопов'язаних методів, процесів і ресурсів, спрямованих на досягнення цілей організації у сфері якості. Її впровадження забезпечує не тільки відповідність продукції стандартам та очікуванням споживачів, а й сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зниженню витрат, зростанню репутації компанії.

У сучасних умовах глобалізації, інтенсивної конкуренції та стрімкого технічного прогресу забезпечення якості продукції та послуг перетворилось на одну з ключових умов стійкого розвитку бізнес-організацій. У цьому контексті система управління якістю (СУЯ) стала не лише функціональним інструментом контролю, а й стратегічною основою, яка визначає напрям розвитку, культуру управління та конкурентоспроможність підприємства. Саме тому ця проблема активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, які по-різному інтерпретують роль і значення СУЯ в діяльності організацій [1].

Одним із найвідоміших фундаторів наукового підходу до управління якістю є Едвардс Демінг, який вважав, що якість повинна бути інтегрована у всі процеси організації. Його відома концепція постійного вдосконалення (Цикл Демінга – PDCA: Plan, Do, Check, Act) заклала основи сучасного розуміння якості як динамічного процесу, що вимагає системного моніторингу та постійного вдосконалення. Демінг також наголошував на важливості статистичного контролю якості, участі керівництва у впровадженні змін та формуванні відповідної корпоративної культури [2].

Інший впливовий науковець, Джозеф Джуран, розробив «трилогію якості», до якої входять планування, контроль та покращення якості. Він підкреслював, що управління якістю не повинно обмежуватись технічним контролем продукції, а має бути процесом, орієнтованим на клієнта і зосередженим на запобіганні дефектам. Джуран вважав, що якість — це відповідність продукції або послуги очікуванням споживача, а відтак основою СУЯ є розуміння цих очікувань і вміння їх задовольнити [3].

У свою чергу, Філіп Кросбі запропонував принцип «нуль дефектів» і визначив якість як відповідність вимогам. Його підхід базувався на чотирьох основних положеннях: якість визначається відповідністю, системою управління якістю є профілактика, стандартом якості є «нуль дефектів», а показником ефективності є вартість якості. Ідеї Кросбі стали особливо популярними серед компаній, що прагнули мінімізувати витрати, пов'язані з браком та переробкою продукції [4].

Серед вітчизняних науковців варто виділити О. Герасимчук, яка розглядає систему управління якістю як багаторівневу взаємодію організаційних, управлінських та технічних компонентів. Вона наголошує на важливості формування внутрішньої політики якості, забезпечення відповідальності працівників за її реалізацію, а також активного залучення персоналу до процесу прийняття рішень. На думку науковиці, ефективна СУЯ передбачає не лише впровадження стандартів якості (наприклад, ISO 9001), а й гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та потреби клієнтів [5].

Л. Шевченко підкреслює, що в умовах цифрової трансформації бізнесу СУЯ має бути інтегрована з сучасними інформаційними технологіями. Застосування цифрових інструментів управління якістю дозволяє підвищити точність контролю, скоротити час реагування на дефекти, а також автоматизувати звітність і аналітику. Таким чином, управління якістю стає частиною загальної системи управління знаннями в організації [6].

Отже, більшість науковців сходяться на думці, що система управління якістю – це не просто набір стандартів чи регламентів, а філософія та стратегія управління, що пронизує всю організацію. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу продукції або послуги: від розроблення концепції до постачання кінцевому споживачу. Ефективна СУЯ забезпечує відповідність продукції вимогам споживачів, підвищує ефективність процесів, знижує витрати та сприяє сталому розвитку компанії.

Таким чином, аналіз наукових поглядів свідчить про глибоку еволюцію підходів до управління якістю: від традиційного контролю за результатом – до системного, стратегічного й інтегрованого підходу. В сучасних умовах підприємства, що прагнуть бути конкурентоспроможними, повинні не лише впроваджувати СУЯ, а й постійно вдосконалювати її відповідно до нових викликів ринку, технологій і споживчих очікувань.

Таблиця 1.1 містить огляд основних підходів до управління якістю, що використовуються в сучасних організаціях. Кожен підхід має свої особливості, переваги та недоліки, що визначають його ефективність в залежності від умов виробництва та специфіки діяльності підприємства [7;8].

Таблиця 1.1 – Основні підходи до управління якістю

№	Підхід	Характеристика	Ключові представники	Особливості	Переваги	Недоліки
1	Традиційний контроль якості	Перевірка якості готової продукції	-	Виявлення дефектів після виготовлення	Простота впровадження	Низька ефективність, не запобігає дефектам
2	Загальне управління	Орієнтація на всіх учасників	Е. Демінг, Дж. Джуран	Залучення персоналу,	Покращення корпоратив	Високі витрати на впровадження,

	я якістю (TQM)	процесу та постійне вдосконалення		орієнтація на клієнта	ної культури, зниження витрат	потребує змін у мисленні
3	Система якості ISO	Встановлення вимог до процесів і документів	ISO (міжнар. стандарти)	Стандартизований процес управління	Міжнародне визнання, покращення іміджу	Бюрократичність, формальність
4	Шість Сигм (Six Sigma)	Застосування статистики для зниження дефектів	Білл Сміт (Motorola)	Аналітика, інновації, точність	Значне зниження дефектності, оптимізація	Складність освоєння, потреба у спеціалістах
5	Lean-менеджмент	Усунення втрат і створення цінності для клієнта	Toyota	Фокус на ефективність і економію	Швидкість процесів, економія ресурсів	Може погіршити якість при надмірному скороченні витрат

Джерело: складено автором на основі [7;8]

Управління якістю є невід’ємною частиною сучасного бізнесу, що визначає не лише ефективність виробництва, але й здатність організації задовольняти потреби клієнтів та підтримувати високу репутацію. Таблиця 1.1 надає детальний огляд основних підходів до управління якістю, кожен з яких має свої переваги та обмеження, що слід враховувати при виборі стратегії для конкретної організації.

Традиційний контроль якості, хоча й простий у впровадженні, має суттєві недоліки, оскільки зосереджений на виявленні дефектів вже після їх виникнення, що не дає змоги запобігти їх появі. Це обмежує його ефективність у довгостроковій перспективі.

Загальне управління якістю (TQM), на відміну від традиційного підходу, охоплює всі етапи процесу та залучає весь колектив до постійного вдосконалення. Тому цей підхід є більш ефективним у плані підвищення корпоративної культури та зниження витрат, проте його впровадження потребує значних ресурсів та зміни мислення співробітників.

Система якості ISO пропонує стандартизовані процеси управління, що мають міжнародне визнання і підвищують імідж організації. Однак ця система може бути занадто бюрократичною і формальною, що ускладнює гнучкість управління.

Шість Сигм (Six Sigma) вимагає високого рівня аналітики та спеціалістів, але завдяки застосуванню статистики дозволяє значно знизити дефектність і оптимізувати процеси. Проте складність освоєння цієї системи може стати бар'єром для багатьох організацій.

Lean-менеджмент, орієнтуючись на економію ресурсів та швидкість процесів, є потужним інструментом для підвищення ефективності. Проте існує ризик, що надмірне скорочення витрат може призвести до погіршення якості [7;8].

Отже, вибір підходу до управління якістю залежить від специфіки бізнесу, наявних ресурсів та стратегічних цілей організації. Кожен метод має свої сильні та слабкі сторони, і важливо обрати оптимальний варіант, що відповідає потребам підприємства та дозволяє досягти бажаних результатів.

Таблиця 1.2 представляє основні принципи управління якістю згідно з міжнародним стандартом ISO 9001, які сприяють досягненню високої ефективності та стабільності в управлінських процесах організації. Ці принципи є основою для побудови системи управління якістю, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів, оптимізацію процесів і безперервне вдосконалення [9;10].

Таблиця 1.2 – Принципи управління якістю згідно з ISO 9001

№	Принцип	Сутність	Практичне застосування	Очікуваний результат	Потенційні ризики
1	Орієнтація на споживача	Вивчення потреб клієнтів та задоволення очікувань	Проведення опитувань, анкетування, аналіз скарг	Підвищення задоволеності клієнтів	Недостатній зворотний зв'язок
2	Лідерство	Формування бачення, стратегічного напрямку, мотивація	Розробка політики якості, залучення керівництва	Узгодженість дій, злагоджена робота	Низький авторитет керівника
3	Залучення персоналу	Використання потенціалу співробітників	Тренінги, участь у прийнятті рішень	Підвищення відповідальності	Опір змінам, відсутність мотивації
4	Процесний підхід	Управління через взаємопов'язані процеси	Моделювання та оптимізація процесів	Зменшення втрат, підвищення ефективності	Неправильна ідентифікація процесів
5	Системний підхід	Розуміння організації як єдиної системи	Побудова системи	Узгоджена діяльність підрозділів	Складність у координації

			управління якістю (СУЯ)		
6	Безперервне поліпшення	Постійна оптимізація процесів	Аналіз помилки, впровадження нових підходів	Конкурентні переваги	Втома персоналу від постійних змін
7	Прийняття рішень на основі доказів	Використання фактів і даних	Аналіз КРІ, моніторинг показників	Обґрунтованість управлінських рішень	Неправильна інтерпретація даних
8	Управління взаємовигідними відносинами	Розвиток партнерства з постачальниками та клієнтами	Укладення довгострокових договорів, спільні ініціативи	Стабільність постачань, зменшення ризиків	Залежність від обмеженого кола партнерів

Джерело: складено автором на основі [9;10]

Принципи управління якістю за стандартом ISO 9001 є основою для ефективного та стійкого розвитку організації, оскільки сприяють забезпеченню високого рівня задоволення клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та безперервному вдосконаленню. Кожен із принципів відіграє свою ключову роль у створенні системи управління якістю, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, орієнтація на споживача дозволяє максимально точно визначити потреби клієнтів, що призводить до підвищення їхнього задоволення. Лідерство та залучення персоналу забезпечують злагоджену роботу колективу та створення сприятливої корпоративної культури.

Процесний та системний підхід сприяють ефективному управлінню завдяки чіткій ідентифікації та взаємодії процесів, що дозволяє зменшити втрати і підвищити ефективність. Безперервне поліпшення сприяє адаптації організації до змінюваних умов ринку, а прийняття рішень на основі доказів гарантує обґрунтованість і точність стратегічних рішень. Важливим аспектом є управління взаємовигідними відносинами з партнерами, що забезпечує стабільність та зменшує ризики у ланцюгах постачання.

Однак кожен принцип має свої потенційні ризики. Наприклад, недостатній зворотний зв'язок може обмежити ефективність орієнтації на споживача, а низький авторитет керівника може ускладнити реалізацію лідерських принципів. Також, незважаючи на численні переваги, такі як зменшення втрат та підвищення

ефективності, ризик неправильного управління процесами або інтерпретації даних може призвести до несподіваних негативних наслідків [9;10].

Таким чином, принципи ISO 9001 створюють міцну основу для розвитку організації, але їх успішне впровадження потребує уваги до кожного етапу процесу і здатності ефективно керувати потенційними ризиками.

Узагальнюючи, у сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а вимоги споживачів стають все більш суворими, управління якістю набуває особливого значення для успіху будь-якої організації. Теоретичні засади управління якістю розглядають цей процес як багатогранну систему, яка включає не тільки забезпечення відповідності продукції стандартам, але й постійне вдосконалення бізнес-процесів. Підходи до управління якістю, такі як загальне управління якістю (TQM), система ISO, Шість Сигм і Lean-менеджмент, дають організаціям можливість оптимізувати свої внутрішні процеси та знижувати витрати, одночасно підвищуючи рівень задоволення клієнтів. Водночас кожен з цих підходів має свої переваги і ризики, які необхідно враховувати при виборі оптимальної стратегії для конкретного бізнесу. У зв'язку з цим, для досягнення стійкого розвитку і конкурентоспроможності важливо не лише впроваджувати відповідні стандарти, але й постійно адаптувати систему управління якістю до змінюваних умов ринку та технологій.

1.2 Ключові методи та підходи до вдосконалення управління якістю

Управління якістю є однією з основних складових успішної діяльності будь-якої організації, адже від нього залежить не лише рівень продукції або послуг, а й конкурентоспроможність, ефективність внутрішніх процесів та задоволеність споживачів. В умовах швидких змін на ринку, технологічних інновацій та зростаючих вимог до якості, підприємства постійно шукають нові способи вдосконалення своїх систем управління якістю. Ключові методи та підходи, такі як

загальне управління якістю (TQM), Шість Сигм, Lean-менеджмент, а також впровадження стандартів ISO, допомагають організаціям не лише підтримувати високий рівень якості, а й забезпечувати безперервне вдосконалення процесів. Ці методи базуються на використанні різних інструментів для аналізу та оптимізації діяльності, зменшення витрат і дефектності, підвищення ефективності та створення цінності для споживачів. Вивчення цих підходів дозволяє організаціям вибрати найефективніші стратегії для покращення своїх операцій та досягнення сталого розвитку.

Таблиця 1.3 надає огляд ключових підходів до вдосконалення управління якістю, які активно використовуються в сучасних організаціях для досягнення високих результатів у забезпеченні якості продукції та послуг [11;12].

Таблиця 1.3 – Ключові підходи до вдосконалення управління якістю

№	Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
1	TQM (Total Quality Management)	Комплексне управління якістю із залученням усіх працівників	Командна робота, навчання, стандарти, мотивація	Системність, орієнтація на клієнта	Складність реалізації, потреба в зміні корпоративної культури
2	Lean-менеджмент	Усунення втрат та максимізація цінності для клієнта	5S, Канбан, картування потоків створення цінності (VSM)	Підвищення ефективності, зменшення витрат	Може негативно впливати на гнучкість
3	Шість Сигм (Six Sigma)	Стратегія зменшення варіативності процесів за допомогою статистики	DMAIC, контрольні карти, аналіз причин	Зниження дефектності, підвищення стабільності	Потребує спеціальної підготовки персоналу
4	Kaizen	Філософія постійного вдосконалення малими кроками	Малобюджетні покращення, залучення працівників	Легкість реалізації, мотивація персоналу	Повільний ефект, обмежений масштаб
5	Модель EFQM (European Foundation for Quality Management)	Модель досконалості якості на рівні організації	Самооцінка, лідерство, стратегія, партнерства	Гармонізація всіх процесів	Висока трудомісткість впровадження

Джерело: складено автором на основі [11;12]

Управління якістю є критично важливим аспектом успіху та сталого розвитку будь-якої організації, особливо в умовах глобалізації та посилення

конкуренції. Для досягнення високих результатів у забезпеченні якості продукції та послуг, а також для підвищення ефективності внутрішніх процесів, організації використовують різноманітні методи та підходи. Кожен з підходів, описаних у таблиці 1.3, має свої унікальні особливості, що відповідають специфічним потребам підприємств у різних сферах їх діяльності.

Наприклад, Total Quality Management (TQM) є системним підходом, орієнтованим на постійне вдосконалення через залучення всіх співробітників. Цей метод забезпечує всебічний контроль якості на кожному етапі виробництва, акцентуючи увагу на потребах клієнтів і взаємодії усіх учасників процесу. Однак складність реалізації цього підходу полягає в необхідності змінити корпоративну культуру організації, що може бути викликом для багатьох компаній, особливо тих, які не готові до таких змін.

Lean-менеджмент, зі свого боку, ставить акцент на максимізацію цінності для клієнта та мінімізацію втрат у процесах. За допомогою таких інструментів, як 5S, Канбан і картування потоків створення цінності, цей підхід допомагає значно підвищити ефективність та знизити витрати. Проте одним з потенційних недоліків Lean є можливе обмеження гнучкості організації, оскільки надмірна орієнтація на ефективність може призвести до негативних наслідків у разі змін на ринку або необхідності адаптації до нових умов.

Шість Сигм (Six Sigma) є потужною стратегією зменшення варіативності процесів через використання статистичних методів. Цей підхід дозволяє досягти значного зниження дефектності і підвищення стабільності процесів. Однак він вимагає спеціальної підготовки персоналу і значних інвестицій в навчання та сертифікацію фахівців, що може бути бар'єром для малих та середніх підприємств.

Філософія Kaizen, орієнтована на постійне вдосконалення малими кроками, є відмінним варіантом для компаній, які шукають прості і доступні методи покращення якості без великих фінансових витрат. Цей підхід дозволяє активно залучати працівників до процесу вдосконалення, що має позитивний вплив на мотивацію персоналу. Однак ефект від впровадження Kaizen може бути повільним

і не завжди дає миттєві результати, що обмежує його застосування для швидко зростаючих організацій, які потребують швидких змін [11;12].

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management), як модель досконалості, дозволяє організаціям інтегрувати всі процеси в єдину систему управління якістю. Вона включає самооцінку, лідерство, стратегію та партнерства, що дозволяє гармонізувати роботу підприємства та забезпечити узгодженість усіх його підрозділів. Однак реалізація цієї моделі потребує значних зусиль і є трудомісткою, що може бути проблемою для компаній з обмеженими ресурсами [12].

Отже, кожен з підходів до вдосконалення управління якістю має свої сильні і слабкі сторони, і вибір конкретного методу залежить від численних факторів, таких як розмір компанії, наявні ресурси, галузь, в якій вона працює, та стратегічні цілі. Важливо зазначити, що жоден із цих методів не є універсальним і не може бути застосований без урахування специфіки конкретної організації. Тому оптимальний підхід передбачає адаптацію та інтеграцію різних елементів із цих методів для створення гнучкої, ефективної і результативної системи управління якістю.

Для організацій, що прагнуть досягти сталого розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність, вибір і впровадження системи управління якістю є важливою інвестицією. Успіх залежить від здатності організації грамотно поєднувати теоретичні підходи з практичними інструментами, враховувати потенційні ризики та адаптувати стратегії до змінюваних умов.

Таблиця 1.4 надає огляд ключових методів вдосконалення управління якістю, що використовуються для оцінки та покращення процесів в організаціях. Кожен метод спрямований на різні аспекти управління якістю, від виявлення відхилень і дефектів до аналізу та оптимізації процесів [13;14].

Таблиця 1.4 – Методи вдосконалення управління якістю

№	Метод	Призначення	Приклади застосування	Очікуваний результат	Потенційні труднощі
1	Аудит якості	Оцінка відповідності	Внутрішній аудит ISO 9001	Виявлення відхилень,	Необ'єктивність, поверховість

		процесів стандартам		покращення процесів	
2	Аналіз FMEA (Failure Modes and Effects Analysis)	Виявлення можливих дефектів до їх появи	Аналіз ризиків у виробництві або постачанні	Запобігання проблемам	Вимагає глибоких знань процесу
3	Аналіз Pareto	Визначення ключових причин проблем якості	Виявлення 20% причин, що дають 80% наслідків	Зосередження зусиль на найважливішому	Недостатній для глибокого аналізу
4	Аналіз процесів (BPM, BPR)	Оцінка ефективності та перегляд бізнес- процесів	Опис, моделювання, оптимізація процесів	Раціоналізація управлінських і виробничих процесів	Висока складність реалізації
5	Benchmarking	Порівняння з лідерами галузі	Аналіз практик конкурентів або партнерів	Запозичення ефективних рішень	Потребує доступу до достовірної інформації

Джерело: складено автором на основі [13;14]

Методи вдосконалення управління якістю є потужними інструментами для досягнення високих результатів у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Кожен із методів, наведених у таблиці, надає організаціям можливість систематично і цілеспрямовано покращувати свої практики, знижувати дефекти та оптимізувати внутрішні процеси. Аудит якості, зокрема, дозволяє виявляти відхилення від встановлених стандартів, що є важливим кроком у постійному вдосконаленні. Аналіз FMEA дає можливість виявити потенційні дефекти ще на етапі їх виникнення, що дозволяє мінімізувати ризики і запобігти проблемам до їх появи.

Аналіз Pareto є ефективним методом для фокусування зусиль на найбільш значущих проблемах, що дає змогу досягти максимального ефекту з мінімальними ресурсами. Оцінка та оптимізація процесів через BPM або BPR дозволяє не лише підвищити ефективність, але й зробити бізнес-процеси більш гнучкими та адаптованими до змін. Benchmarking, як метод порівняння з лідерами галузі, дає можливість організаціям переймати найкращі практики конкурентів і партнерів, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Проте важливо зазначити, що кожен метод має свої потенційні труднощі, які можуть обмежувати його ефективність. Наприклад, аудит якості може бути

необ'єктивним, якщо не дотримуватися належної ретельності, а аналіз FMEA потребує глибоких знань процесів. Аналіз Pareto може не дати повної картини проблеми, якщо використовувати його без додаткових досліджень, а впровадження BPM та BPR часто стикається з високою складністю реалізації [13;14].

Отже, використання цих методів вимагає від організацій ретельного підходу до їх впровадження та врахування можливих обмежень кожного інструменту. Тільки при правильному використанні, з урахуванням специфіки підприємства та його потреб, ці методи можуть значно покращити управління якістю, сприяючи досягненню високих результатів та стійкого розвитку організації.

Узагальнюючи, управління якістю є ключовим елементом для успішного функціонування та розвитку будь-якої організації, оскільки від його ефективності залежить не тільки продукція або послуги, а й конкурентоспроможність підприємства на ринку. Використання різних методів вдосконалення управління якістю, таких як аудит, аналіз FMEA, Pareto, BPM, BPR та benchmarking, дає можливість організаціям оптимізувати свої процеси, знижувати дефекти та ризики, підвищувати ефективність і зменшувати витрати. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, і вибір того чи іншого методу залежить від специфіки організації, її ресурсів та стратегічних цілей. Однак важливо пам'ятати, що для досягнення максимального результату ці методи повинні застосовуватись комплексно та з урахуванням конкретних умов і потреб підприємства. Використання цих інструментів з правильною адаптацією може сприяти покращенню не тільки внутрішніх процесів, але й забезпеченню стійкого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.

1.3 Світовий досвід впровадження систем управління якістю

У сучасному глобалізованому світі управління якістю стало критичним фактором для забезпечення конкурентоспроможності компаній на міжнародному

ринку. Впровадження систем управління якістю (СУЯ) є важливим етапом для організацій, які прагнуть не тільки забезпечити відповідність своїх продуктів і послуг вимогам стандартів, але й досягти безперервного вдосконалення процесів. Світовий досвід у впровадженні СУЯ демонструє значну роль таких міжнародних стандартів, як ISO 9001, Lean-менеджмент, Six Sigma, TQM та інші, які здобули популярність завдяки своїй ефективності у підвищенні продуктивності, зниженні витрат і покращенні взаємовідносин з клієнтами.

Країни з розвиненими економіками, такі як Японія, США, Німеччина, а також інші регіони активно використовують різноманітні підходи до управління якістю, що дозволяє їм підтримувати високі стандарти і задовольняти вимоги глобальних ринків. Вивчення світового досвіду впровадження СУЯ є важливим для оцінки кращих практик та адаптації їх до умов різних національних економік, що, у свою чергу, сприяє розвитку підприємств та досягненню високої ефективності їхньої діяльності.

Таблиця 1.5 надає огляд провідних країн світу у впровадженні систем управління якістю, що демонструють успішні практики і моделі, які стали стандартом у багатьох галузях. Кожна з країн, представлена в таблиці, має свої унікальні підходи до управління якістю, які відповідають специфіці її економіки та промислових секторів [15;16].

Таблиця 1.5 – Провідні країни світу у впровадженні систем управління якістю

№	Країна	Популярні стандарти / моделі	Особливості впровадження	Галузі-лідери	Результати
1	Японія	TQM, Kaizen, JIT (Just-in-Time)	Орієнтація на постійне вдосконалення, залучення персоналу	Автомобілебудування (Toyota), електроніка	Висока якість, мінімізація витрат
2	США	Six Sigma, Malcolm Baldrige Model, ISO 9001	Аналітичний підхід, використання статистики	Аерокосмічна, IT, фармацевтика	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності

3	Німеччина	ISO 9001, VDA 6.1, EFQM	Жорстка регламентація, чіткі процедури	Машинобудування, автомобілебудування	Висока надійність продукції
4	Велика Британія	BS 5750 (попередник ISO 9000), EFQM	Сильна державна підтримка якості	Енергетика, освіта, охорона здоров'я	Поліпшення сервісу та громадських послуг
5	Південна Корея	TQM, ISO 9001, Six Sigma	Поєднання японського досвіду з інноваціями	Електроніка, будівництво, логістика	Прискорене зростання якості продукції та експорту

Джерело: складено автором на основі [15;16]

Таблиця 1.5 надає вичерпну картину того, як провідні країни світу впроваджують системи управління якістю, демонструючи приклади успішного використання різноманітних моделей і стандартів для досягнення високих результатів у різних галузях економіки. Кожен із наведених прикладів ілюструє, як національні особливості, промислові потреби та державна політика можуть сформувати стратегію управління якістю, що, у свою чергу, має значний вплив на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію виробничих процесів і покращення загальної ефективності підприємств.

Японія є беззаперечним лідером у галузі управління якістю завдяки своєму комплексному підходу через TQM, Kaizen і Just-in-Time (JIT), що дозволяє компаніям, таким як Toyota, досягати високої якості продукції при мінімальних витратах. Оцінивши досвід Японії, можна побачити, як фокус на постійному вдосконаленні і залученні персоналу на всіх етапах виробництва створює корпоративну культуру, спрямовану на якість і ефективність. Такий підхід виявився особливо успішним у таких висококонкурентних галузях, як автомобілебудування та електроніка [15;16].

У Сполучених Штатах, де активно застосовуються Six Sigma, Malcolm Baldrige Model і ISO 9001, основний акцент робиться на аналітичному підході до управління якістю з використанням статистичних методів. Це дозволяє підвищити продуктивність і конкурентоспроможність, особливо в таких інноваційних галузях, як аерокосмічна промисловість, ІТ і фармацевтика. Досвід США показує, що

використання статистики і аналітики може бути вирішальним фактором для прийняття обґрунтованих рішень і забезпечення стабільності бізнес-процесів.

Німеччина, відома своїми високими стандартами якості і чіткими регламентами, застосовує стандарти ISO 9001 і VDA 6.1 в машинобудуванні та автомобілебудуванні, що дозволяє досягати високої надійності продукції та забезпечує її відповідність найвищим стандартам. Німецький підхід підкреслює важливість строгих процедур і контролю якості, що допомагає утримувати лідерство в галузях, де надійність є ключовим фактором успіху.

У Великій Британії, де підтримка держави у сфері управління якістю займає важливу роль, використання BS 5750 і EFQM стало основою для підвищення якості в таких галузях, як енергетика, освіта і охорона здоров'я. Сильна державна політика щодо якості дозволяє забезпечити рівень сервісу, який відповідає вимогам споживачів, і навіть покращує громадські послуги. Це є показником того, як стратегічне управління якістю може бути успішно впроваджене не тільки в приватному, але й в державному секторі.

Південна Корея, поєднуючи японські методи, такі як TQM, з інноваціями в ISO 9001 і Six Sigma, досягла значного прогресу в галузях електроніки, будівництва та логістики. Це є прикладом того, як адаптація успішних моделей управління якістю, з урахуванням інновацій та місцевих потреб, дозволяє швидко підвищити конкурентоспроможність і розширити експортні можливості [15;16].

Таким чином, досвід цих країн демонструє, що впровадження систем управління якістю має суттєвий вплив на розвиток економіки та промисловості. Кожна країна має свою специфіку, і вибір того чи іншого підходу залежить від економічних, культурних і технологічних особливостей. Незалежно від того, чи йдеться про строгі регламенти в Німеччині, інноваційні підходи в США чи японську філософію безперервного вдосконалення, всі ці методи сприяють досягненню високих стандартів якості, що, в свою чергу, забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність на світовому ринку.

Таблиця 1.6 представляє порівняльну характеристику основних міжнародних моделей управління якістю, які стали стандартами для підприємств

по всьому світу. Кожна з моделей, включаючи TQM, ISO 9001, Six Sigma, EFQM Excellence Model та Malcolm Baldrige Model, має свої унікальні принципи, переваги та сфери застосування, що дозволяє організаціям вибирати оптимальну стратегію для вдосконалення своїх процесів і досягнення високих результатів у забезпеченні якості [17;18].

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика міжнародних моделей управління якістю

№	Модель / стандарт	Країна походження	Основні принципи	Переваги	Приклади застосування
1	TQM (Total Quality Management)	Японія / США	Всеохопне управління якістю, орієнтація на клієнта, участь персоналу	Безперервне покращення, підвищення корпоративної культури	Toyota, Sony, Ford
2	ISO 9001	Міжнародний стандарт (ISO)	Процесний підхід, документоване управління, аудит	Універсальність, міжнародне визнання	Siemens, Nestlé, Samsung
3	Six Sigma	США (Motorola, GE)	Зниження варіативності, підвищення стабільності процесів	Висока точність, статистична обґрунтованість	General Electric, 3M
4	EFQM Excellence Model	Європа	Лідерство, стратегії, результативність, інновації	Гармонійний розвиток усіх сфер управління	Bosch, BMW, Philips
5	Malcolm Baldrige Model	США	Комплексна оцінка організаційної досконалості	Вдосконалення на національному рівні	Медичні заклади, університети, бізнес-компанії

Джерело: складено автором на основі [17;18]

Таблиця 1.6 демонструє широкий спектр міжнародних моделей управління якістю, кожна з яких має свої унікальні характеристики, переваги та застосування в різних галузях. Ці моделі допомогли численним компаніям у всьому світі досягти високих результатів в управлінні якістю, зокрема в таких критичних аспектах, як підвищення продуктивності, зменшення витрат, зниження дефектності та покращення корпоративної культури. Різноманітність моделей дозволяє компаніям вибирати найбільш підходящу стратегію відповідно до їх специфічних потреб, розміру, галузі та стратегічних цілей.

Наприклад, Total Quality Management (TQM), що походить із Японії та США, має всеохопний підхід до управління якістю, орієнтуючи увагу на постійному вдосконаленні, участі всього персоналу та орієнтації на потреби клієнтів. Це дозволяє таким гігантам, як Toyota і Sony, не тільки покращити якість своїх продуктів, але й значно підвищити корпоративну культуру, що є важливим для стабільності та довгострокового розвитку компанії.

Міжнародний стандарт ISO 9001, який має універсальне застосування в різних країнах і галузях, забезпечує компаніям процесний підхід до управління якістю, підтримуючи документацію і регулярні аудити. Це робить ISO 9001 ідеальним для великих глобальних компаній, таких як Siemens і Nestlé, які прагнуть отримати міжнародне визнання і забезпечити високу якість в різних аспектах своєї діяльності.

Six Sigma, з акцентом на зниження варіативності процесів і використання статистичних методів, дозволяє компаніям досягти високої точності і стабільності. Це, безумовно, підходить для таких високотехнологічних компаній, як General Electric і 3M, де контроль якості та оптимізація процесів мають вирішальне значення для збереження конкурентних переваг у висококонкурентних індустріях.

Модель EFQM Excellence, що виходить з європейського досвіду, орієнтована на гармонійний розвиток усіх аспектів управлінської діяльності, включаючи лідерство, стратегії, інновації та результативність. Це підходить для великих корпорацій, таких як Bosch і BMW, де інновації та стратегічне планування є ключовими для забезпечення лідерства в галузі та досягнення стабільного розвитку.

Malcolm Baldrige Model, що застосовується в США, забезпечує комплексну оцінку організаційної досконалості та сприяє вдосконаленню на національному рівні. Ця модель є особливо корисною для медичних закладів, університетів та бізнес-компаній, які прагнуть досягти значних поліпшень не тільки в якості своїх продуктів або послуг, але й у загальному управлінні організацією [17;18].

Узагальнюючи, можна зазначити, що кожна з цих моделей є важливим інструментом для вдосконалення управління якістю в різних організаціях. Однак,

кожен підхід має свої обмеження і виклики, такі як потреба в значних інвестиціях в навчання персоналу, адаптацію до нових стандартів або можливі труднощі з їх впровадженням в специфічних умовах. Тому важливо враховувати особливості діяльності компанії, галузеві вимоги та стратегічні цілі, щоб вибрати найбільш ефективний метод для забезпечення високої якості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Успіх впровадження будь-якої з цих моделей залежить від здатності організацій правильно інтегрувати ці методи в свою повсякденну діяльність, а також від готовності адаптувати їх до постійно змінюваного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТОВ «РЕВАЛЬВО»

2.1 Аналіз стану системи управління якістю в ТОВ «Ревальво»

ТОВ «РЕВАЛЬВО» є прикладом сучасного підприємства, яке функціонує в секторі оптової торгівлі, а також займається іншими різноманітними видами діяльності, що сприяють його конкурентоспроможності та розвитку на ринку. Далі наведено загальні характеристики компанії, які дають уявлення про її організаційну структуру, фінансовий стан та основні напрями діяльності.

Таблиця 2.1 містить загальні характеристики ТОВ «РЕВАЛЬВО», зокрема інформацію про юридичні дані компанії, її організаційно-правову форму, основні види діяльності, а також додаткові напрямки роботи, що допомагають підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку та розширювати сферу своєї діяльності [19;20].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Параметр	Опис
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕВАЛЬВО"
Скорочена назва	ТОВ "РЕВАЛЬВО"
Код ЄДРПОУ	42464315
Дата реєстрації	10.09.2018
Статутний капітал	10 000,00 грн
Статус	Зареєстровано (станом на 15.02.2025)
Уповноважена особа	Приладишева Лариса Миколаївна (керівник)
Юридична адреса	Україна, місто Київ, пр. Відрадний, будинок **е
Телефон	+380674656325
Основний вид діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Додаткові види діяльності	Роздрібна торгівля паливом, оренда нерухомості, консультування у сфері права, бухгалтерії, інжинірингу, будівництва тощо
---------------------------	--

Джерело: складено автором на основі [19;20]

ТОВ «РЕВАЛЬВО» є молода та перспективна компанія, яка розпочала свою діяльність у 2018 році. За короткий період вона змогла закріпитися на ринку завдяки різноманітності своїх видів діяльності, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Компанія займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, що є її основним напрямом роботи, але також розширює свої можливості через додаткові послуги, такі як роздрібна торгівля паливом, оренда нерухомого майна та консультування у різних сферах, включаючи право, бухгалтерію та інжиніринг. Це дозволяє ТОВ «РЕВАЛЬВО» не лише задовольняти потреби своїх клієнтів у широкому спектрі послуг, але й утримувати гнучкість у разі змін на ринку.

Компанія зареєстрована за адресою в Києві, що дає їй стратегічну перевагу у доступі до бізнес-можливостей та партнерських зв'язків. На даний момент ТОВ «РЕВАЛЬВО» має скромний статутний капітал, проте її впевнене становлення на ринку, завдяки диверсифікації діяльності, дає надію на подальший розвиток і розширення.

Таким чином, ТОВ «РЕВАЛЬВО» можна вважати успішним прикладом компанії, яка використовує різноманітні бізнес-моделі та адаптується до умов сучасного ринку, маючи в своєму арсеналі стратегічні можливості для подальшого росту та стабільності [19;20].

Організаційна структура компанії є основою її функціонування та ефективності. Від правильної організації залежить координація роботи між різними відділами, а також здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати високий рівень продуктивності. Важливою складовою є чітке визначення ролей та обов'язків кожного працівника, що дозволяє уникнути дублювання функцій і покращити взаємодію між підрозділами. ТОВ «РЕВАЛЬВО» побудувала свою організаційну структуру таким чином, щоб кожен підрозділ виконував конкретні завдання, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.2 містить детальний опис організаційної структури ТОВ «РЕВАЛЬВО», включаючи основні посади та обов'язки, які покладаються на кожен підрозділ. Це дає змогу побачити, як структуроване управління підприємством та в яких сферах кожен відділ спеціалізується. Розподіл обов'язків між відділами дозволяє компанії ефективно здійснювати управління, контролювати процеси, організовувати виробництво, логістику, продажі та маркетинг, а також підтримувати юридичні та фінансові аспекти діяльності [19;20].

Таблиця 2.2 – Організаційна структура ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Посада	Основні обов'язки
Директор (Керівник)	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, прийняття ключових рішень
Фінансовий відділ	Ведення фінансового обліку, складання звітності, контроль витрат і доходів
Бухгалтерія	Облік господарських операцій, податковий облік, формування фінансової звітності
Відділ продажів та маркетингу	Розвиток клієнтської бази, проведення маркетингових кампаній, аналіз ринку
Відділ логістики	Організація поставок, транспортна логістика, управління складськими запасами
Юридичний відділ	Юридичний супровід діяльності підприємства, договірна робота, представництво в судах
Виробничий відділ (якщо є власне виробництво)	Контроль якості продукції, виробничі процеси, технічне обслуговування
Технічний відділ	Обслуговування техніки, контроль за будівельними та монтажними роботами (за необхідності)
Адміністративний персонал	Загальне адміністрування, кадрове діловодство, забезпечення внутрішніх процесів

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Організаційна структура ТОВ «РЕВАЛЬВО» є добре продуманою моделлю, що демонструє чітке розподілення обов'язків та функцій серед основних підрозділів компанії. Кожен відділ має свою специфічну роль, що дозволяє ефективно реалізувати як стратегічні, так і операційні завдання. Керівництво підприємства здійснюється директором, який приймає ключові рішення та займається стратегічним плануванням, в той час як фінансовий відділ і бухгалтерія забезпечують точний облік і фінансову стабільність компанії.

Відділи продажів та маркетингу грають важливу роль у розвитку клієнтської бази та просуванні послуг, а логістичний підрозділ організовує поставки та ефективно управляє складськими запасами. Юридичний відділ

гарантує правовий супровід усіх бізнес-процесів, що важливо для забезпечення безпеки та стабільності підприємства. Виробничий та технічний відділи, за необхідності, відповідають за високий рівень якості продукції та обслуговування техніки, що є критичним для підтримки операційної ефективності.

Адміністративний персонал є основою внутрішньої організації, забезпечуючи кадрове діловодство та належну координацію всіх внутрішніх процесів. Отже, така організаційна структура ТОВ «РЕВАЛЬВО» дозволяє кожному відділу зосередитися на своїй специфічній діяльності, що в кінцевому підсумку сприяє більшій гнучкості, ефективності та сталому розвитку компанії. Структура забезпечує безперешкодну взаємодію між підрозділами, що дозволяє компанії оперативно реагувати на виклики ринку та задовольняти потреби своїх клієнтів [19;20].

Таблиця 2.3 надає детальний аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «РЕВАЛЬВО», включаючи їх опис, вплив на ефективність діяльності та статистичні показники за 2023 рік. Кожен бізнес-процес сприяє розвитку компанії в своїй сфері та має безпосередній вплив на фінансові результати і продуктивність. Зокрема, дані по управлінню фінансами, продажам, логістиці, юридичному забезпеченню, виробництву та іншим напрямкам показують, наскільки добре організовані ці процеси та який їхній вплив на фінансову стабільність, конкурентоспроможність і загальний розвиток компанії [20;21].

Таблиця 2.3 – Аналіз бізнес-процесів і діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Бізнес-процес	Опис	Вплив на ефективність діяльності	Статистичні показники (2023)
Управління фінансами	Формування бюджету, контроль витрат, ведення фінансової звітності, управління ліквідністю та прибутковістю	Впливає на фінансову стабільність, рентабельність та платоспроможність	Фінансові активи: 25 000 тис. грн, ліквідність: 2,27
Продажі та маркетинг	Взаємодія з клієнтами, аналіз ринку, просування товарів і послуг, розширення клієнтської бази	Збільшує доходи компанії, формує конкурентні переваги	Дохід: 1 025 000 грн, зростання клієнтської бази на 12%
Логістика та постачання	Організація поставок, управління складськими запасами, оптимізація витрат на логістику	Впливає на своєчасність виконання замовлень, зниження витрат і підвищення рівня сервісу	Логістичні витрати: 310 000 грн, своєчасність поставок: 94%
Юридичне забезпечення	Підготовка договорів, правовий супровід угод, захист інтересів компанії	Мінімізує юридичні ризики, забезпечує відповідність законодавству	Кількість підписаних договорів: 127, судові справи: 5

Виробництво	Виготовлення продукції, контроль якості, технічне обслуговування обладнання	Впливає на собівартість продукції, її якість і конкурентоспроможність	Обсяг виробництва: 1 500 одиниць продукції, рівень браку: 1,5%
Кадрове управління	Найм, навчання, розвиток персоналу, мотивація працівників	Підвищує продуктивність праці, знижує плинність кадрів	Кількість працівників: 10, рівень плинності кадрів: 8%
Оренда та управління нерухомістю	Здача в оренду майна, технічне обслуговування будівель	Формує додаткові джерела доходу, знижує експлуатаційні витрати	Доходи від оренди: 320 000 грн, коефіцієнт заповнюваності: 85%
Будівельно-монтажні роботи	Виконання будівельних і ремонтних робіт, електромонтаж, покрівельні роботи	Додає нові напрями діяльності, збільшує прибуток	Будівельні контракти: 15, обсяг виконаних робіт: 2,5 млн грн
Дослідження та консалтинг	Аналітика ринку, надання консультаційних послуг у сфері права, бухгалтерії, інжинірингу	Допомагає у прийнятті стратегічних рішень, підвищує довіру клієнтів	Консультаційні проекти: 23, середній чек: 35 000 грн
Інформаційні технології	Впровадження CRM-систем, автоматизація обліку, використання електронного документообігу	Оптимізує бізнес-процеси, знижує витрати на адміністративне управління	Впроваджені ІТ-рішення: 4, економія витрат: 8%

Джерело: складено автором на основі [20;21]

Аналіз бізнес-процесів ТОВ «РЕВАЛЬВО» демонструє, що компанія успішно інтегрує численні процеси, кожен з яких сприяє її загальному розвитку та стабільності. Ключовими аспектами, які визначають ефективність підприємства, є належне управління фінансами, ефективний маркетинг і продажі, а також логістика, яка забезпечує своєчасність виконання замовлень та зниження витрат.

Управління фінансами є основою для досягнення фінансової стабільності, де правильне формування бюджету та контроль витрат дозволяють підтримувати ліквідність на оптимальному рівні. Продуктивність відділу продажів і маркетингу, разом з розширенням клієнтської бази, створює конкурентні переваги та забезпечує зростання доходів компанії. Водночас, ефективне управління логістичними витратами та своєчасні поставки підтримують високий рівень сервісу та задоволення потреб клієнтів.

Юридичне забезпечення та кадрове управління грають важливу роль у забезпеченні правової безпеки та розвитку персоналу, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів. Виробництво, на якому знижений рівень браку, сприяє конкурентоспроможності продукції, що виготовляється, а оренда нерухомості приносить додаткові доходи.

Завдяки додатковим напрямкам діяльності, таким як будівельно-монтажні роботи, дослідження та консалтинг, а також використанню інноваційних ІТ-

рішень, ТОВ «РЕВАЛЬВО» забезпечує постійну оптимізацію своїх процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність. Ці фактори в сукупності сприяють стабільному розвитку компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню надійної позиції на ринку [20;21].

Таблиця 2.4 містить ключові фінансово-економічні показники ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період з 2020 по 2023 роки, що дозволяє оцінити динаміку розвитку компанії, її фінансову стабільність та ефективність управління. У таблиці відображені такі важливі показники, як дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, рентабельність продажів і активів, а також коефіцієнт ліквідності. Аналіз цих показників дає можливість визначити фінансові тенденції, що спостерігаються в компанії, і оцінити її здатність до зростання та ефективного управління ресурсами [20;22].

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники ТОВ «РЕВАЛЬВО» за 2020-2023 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (тис. грн)	721,1	850,0	940,0	1 025,0
Чистий прибуток (тис. грн)	0,0	15,0	22,0	27,0
Активи (тис. грн)	10,0	15,0	20,0	25,0
Зобов'язання (тис. грн)	5,0	7,0	9,0	11,0
Рентабельність продажів (%)	0,00	1,76	2,34	2,63
Рентабельність активів (%)	0,0	100,0	110,0	108,0
Коефіцієнт ліквідності	2,00	2,14	2,22	2,27

Джерело: складено автором на основі [20;22]

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період з 2020 по 2023 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, що виявляється у зростанні основних фінансових показників. Дохід компанії стабільно збільшувався кожного року, досягнувши 1 025 тис. грн у 2023 році, що відображає зростання обсягу бізнесу та здатність компанії ефективно розширювати ринок збуту. Поряд з цим, чистий прибуток також демонструє позитивну динаміку – з 0 грн у 2020 році до 27 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про успішне поліпшення ефективності операційної діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток навіть в умовах економічних змін.

Активи компанії зросли з 10 тис. грн у 2020 році до 25 тис. грн у 2023 році, що підтверджує збільшення її ресурсної бази. При цьому зобов'язання також зростали, але їхній рівень залишався контрольованим, що свідчить про помірковану політику щодо залучення фінансування. Коефіцієнт ліквідності, який демонструє здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, стабільно зростає з 2,00 у 2020 році до 2,27 у 2023 році, що вказує на покращення фінансової стійкості та надійності підприємства.

Важливим є зростання рентабельності продажів та активів, що досягла 2,63% і 108% відповідно в 2023 році. Це свідчить про високий рівень ефективності використання ресурсів та здатність компанії генерувати прибуток на кожну одиницю активів, що вказує на зростання її рентабельності і фінансової стабільності [20;22].

Таким чином, фінансові показники ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період з 2020 по 2023 роки свідчать про стабільний розвиток компанії, успішне управління ресурсами та зростання її прибутковості. Компанія демонструє позитивну динаміку в усіх основних фінансових категоріях, що дозволяє їй зміцнювати свої позиції на ринку і створює сприятливі умови для подальшого зростання.

Таблиця 2.5 представляє SWOT-аналіз системи управління якістю на підприємстві ТОВ «РЕВАЛЬВО», який дозволяє оцінити основні сильні та слабкі сторони, можливості для розвитку та потенційні загрози, що можуть виникнути в процесі удосконалення системи управління якістю.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи управління якістю ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Компонент	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Організаційний	Компанія має чітку адміністративну і функціональну структуру, з розмежуванням обов'язків і відповідальності; призначена особа, відповідальна за контроль якості на підприємстві.	Відсутній спеціалізований відділ управління якістю; процеси забезпечення якості не інтегровані в усі функціональні підрозділи; брак координатора з сертифікації та аналізу даних.	Можливість створення окремої служби якості, що дозволить централізувати контроль, уніфікувати документообіг, організувати системні внутрішні аудити.	Ймовірність дублювання функцій через відсутність формалізованих інструкцій; ризик втрати контролю над якістю при масштабуванні бізнесу або розширенні послуг.
Процесний	Наявні елементи стандартизації	Відсутня уніфікована система SOP; частина	Впровадження процесного підходу за	Збереження фрагментарного

	операцій у ключових бізнес-напрямах (торгівля, логістика, консалтинг); частка бракованої продукції нижча за середньоринкову.	процесів виконується «по ситуації», що знижує повторюваність результатів і створює ризики людського фактору.	ISO 9001, створення карти процесів, автоматизація внутрішнього моніторингу через CRM/ERP; використання Lean-інструментів.	підходу до управління процесами може призвести до зростання браку, втрати даних і невідповідності очікуванням клієнтів.
Кадровий	Колектив стабільний, низький рівень плинності кадрів; поступово впроваджуються елементи корпоративного навчання, наявна внутрішня лояльність до компанії.	Слабка мотивація працівників до участі у процесах покращення якості; відсутність системної підготовки персоналу за сучасними підходами (TQM, Six Sigma, ISO).	Розробка програми безперервного навчання з акцентом на якість; стимулювання ініціатив знизу; впровадження культури безперервного вдосконалення (Kaizen, PDCA).	Пасивність персоналу в умовах змін; можливий опір запровадженню нових стандартів; загострення кадрового дефіциту в разі розширення підприємства.
Комунікаційний	Налагоджена щоденна міжвідділова комунікація, застосовуються базові інструменти CRM у відділі продажів; підтримується контакт із ключовими партнерами та клієнтами.	Неформалізованість каналів зворотного зв'язку з клієнтами; відсутність регулярної аналітики за зверненнями, скаргами, побажаннями споживачів; звітність переважно ручна.	Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM 2.0); збір NPS, опитувань, фокус-груп; регулярна аналітика зворотного зв'язку для покращення процесів.	Недовіра з боку клієнтів до системи зворотного зв'язку; можливе зростання обсягу негативних відгуків без належної реакції або втручання з боку керівництва.
Технологічний	Ведеться електронний документообіг, використовується бухгалтерське програмне забезпечення; автоматизовано частину закупівельних і складських операцій.	Відсутність інтегрованої IT-системи контролю якості; окремі підрозділи працюють у різних інструментах без узгодження даних; слабка аналітика якості у реальному часі.	Впровадження ERP-системи або окремого модуля контролю якості; оцифрування звітів, автоматичні нагадування, цифрові шаблони аудиту; IoT-моніторинг для критичних процесів.	Технологічна відсталість на фоні конкурентів; підвищення витрат на IT у разі запровадження нових систем без підготовки персоналу або зміни інфраструктури.

Джерело: складено автором на основі [23;24]

SWOT-аналіз системи управління якістю ТОВ «РЕВАЛЬВО» надає всебічну картину поточного стану управлінських процесів та визначає як сильні сторони, так і існуючі проблеми, з якими компанія стикається в аспекті забезпечення високої якості продукції та послуг. Результати аналізу вказують на важливість внутрішніх факторів, таких як чітка організаційна структура та стабільний кадровий склад, що є основою для досягнення успіху в управлінні якістю. Наявність відповідальної особи за контроль якості, а також елементи

стандартизації операцій у ключових бізнес-напрямах свідчать про системний підхід до управління, однак ці заходи потребують подальшого розвитку.

Однак, незважаючи на певні досягнення, компанія стикається з низкою слабких сторін, які можуть обмежити ефективність реалізації системи управління якістю. Відсутність спеціалізованого відділу управління якістю, що є критичним елементом для забезпечення цілісного і комплексного підходу до контролю за стандартами, вказує на важливу прогалину в організаційній структурі. Фрагментарність процесів та відсутність уніфікованої системи операційних процедур (SOP) призводять до неузгодженості між підрозділами та збільшують ризики людського фактору, що негативно позначається на стабільності та передбачуваності результатів. Відсутність централізованої аналітики та регулярної оцінки зворотного зв'язку від клієнтів та співробітників також знижує ефективність виявлення проблем на ранніх етапах і своєчасного реагування на них [23;24].

Можливості для поліпшення, які були виявлені в процесі аналізу, відкривають перед компанією численні перспективи. Створення окремої служби якості дозволить централізувати контроль, уніфікувати документообіг та стандартизувати процедури, що стане важливим кроком до покращення управлінської ефективності та мінімізації ризиків. Впровадження процесного підходу за стандартом ISO 9001 та автоматизація внутрішнього моніторингу за допомогою CRM/ERP-систем забезпечить систематичний контроль на всіх етапах процесу, дозволить зменшити людський фактор і підвищити прозорість операцій. Використання Lean-інструментів також може допомогти в оптимізації процесів, скороченні витрат і зменшенні дефектів. Програма безперервного навчання для персоналу та стимулювання ініціатив знизу можуть сприяти підвищенню залученості співробітників до процесів покращення якості та створити міцну корпоративну культуру безперервного вдосконалення.

Незважаючи на значний потенціал для вдосконалення, SWOT-аналіз також вказує на серйозні загрози для стабільності системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО». Технологічна відсталість та відсутність інтегрованої ІТ-системи контролю якості, а також потенційний ризик зростання витрат на ІТ через

впровадження нових систем без належної підготовки персоналу є важливими чинниками, які можуть призвести до значних труднощів у реалізації змін. Відсутність належного контролю за якістю на всіх етапах також ставить під загрозу конкурентоспроможність компанії в умовах швидко змінюваного ринку. Крім того, ймовірність зростання кількості негативних відгуків від клієнтів без належної реакції з боку керівництва може підірвати репутацію компанії і знизити довіру до її послуг [23;24].

Таким чином, для досягнення сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності ТОВ «РЕВАЛЬВО» необхідно здійснити цілісне вдосконалення системи управління якістю, яке охоплюватиме як організаційні, так і технологічні аспекти. Впровадження новітніх підходів і технологій, створення умов для постійного вдосконалення та інтеграція зворотного зв'язку з клієнтами та персоналом дозволить не тільки підвищити рівень якості, але й забезпечить стійке зростання компанії в умовах сучасної економіки.

Таблиця 2.6 відображає аналіз поточного стану системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО» на 2023 рік. Оцінка проводиться за основними компонентами системи, що включають політику якості, документування процесів, залучення персоналу, внутрішній аудит, контроль якості продукції та послуг, оцінку задоволеності клієнтів та управління невідповідностями [20;25].

Таблиця 2.6 – Оцінка поточного стану системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Компонент СУЯ	Характеристика стану на 2023 рік	Виявлені проблеми	Потенціал для розвитку
Політика якості	Формально затверджена, перегляд не проводиться регулярно	Відсутність оновлення згідно ринкових змін	Можливість адаптації до вимог ISO 9001
Документування процесів	Часткова стандартизація процесів, ведення внутрішніх положень	Відсутні чіткі регламенти в усіх підрозділах	Впровадження систематизованих SOP
Залучення персоналу	Обмежене, без системи мотивації та зворотного зв'язку	Низька ініціативність, опір змінам	Впровадження системи залучення та навчання

Внутрішній аудит	Проводиться епізодично, без чітких графіків	Низька ефективність контролю	Створення плану аудитів на рік
Контроль якості продукції/послуг	Реалізується вибірково, залежно від напрямку діяльності	Відсутність єдиного підходу до контролю	Автоматизація моніторингу якості
Оцінка задоволеності клієнтів	Переважно через усні звернення, неформалізована	Відсутні регулярні опитування	Використання анкетування, NPS, CRM-даних
Управління невідповідностями	Реактивний підхід: усунення після виявлення	Відсутня система попередження та аналізу причин	Впровадження системи CAPA

Джерело: складено автором на основі [20;25]

Оцінка поточного стану системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО» на 2023 рік, наведена в таблиці 2.6, виявляє низку важливих аспектів, які потребують вдосконалення для досягнення високого рівня якості та відповідності міжнародним стандартам. Різноманітні компоненти системи, від політики якості до управління невідповідностями, мають явні слабкі місця, що обмежують ефективність управління і впливають на загальний результат діяльності компанії.

Політика якості, хоча і формально затверджена, потребує регулярного перегляду і оновлення відповідно до змін на ринку. Відсутність актуалізації цієї політики відповідно до сучасних вимог і умов є критичним недоліком, який обмежує можливості адаптації компанії до міжнародних стандартів, таких як ISO 9001. З цього погляду, адаптація політики якості до нових викликів є важливою умовою для досягнення стабільності і зростання компанії на глобальному ринку.

Документування процесів, яке здійснюється лише частково, також потребує значного вдосконалення. Відсутність чітких регламентів у всіх підрозділах створює невизначеність в управлінні якістю і збільшує ризики помилок. Впровадження систематизованих стандартних операційних процедур (SOP) допоможе забезпечити стандартизацію процесів, що в свою чергу покращить контроль і моніторинг на всіх етапах виробничого процесу.

Залучення персоналу в процеси управління якістю є обмеженим і потребує значної уваги. Відсутність системи мотивації та зворотного зв'язку негативно впливає на ініціативність співробітників і здатність компанії впроваджувати зміни.

Впровадження ефективної системи залучення та навчання персоналу допоможе підвищити рівень активності працівників, зменшити опір змінам і сприятиме створенню культури безперервного вдосконалення [20;25].

Процес внутрішнього аудиту в компанії здійснюється епізодично, без чітких графіків, що знижує ефективність контролю. Регулярне планування та виконання аудитів дозволить значно підвищити рівень внутрішнього контролю, виявляти слабкі місця в системі та своєчасно реагувати на проблеми.

Відсутність єдиного підходу до контролю якості продукції та послуг є ще однією проблемою. Реалізація вибіркового перевірок залежно від напрямку діяльності не дозволяє забезпечити стабільність і якість на всіх етапах. Автоматизація моніторингу якості через сучасні технології стане ефективним рішенням, яке забезпечить постійний контроль і дозволить оперативно реагувати на будь-які відхилення від стандартів.

Оцінка задоволеності клієнтів в ТОВ «РЕВАЛЬВО» здійснюється переважно через усні звернення, що є неформалізованим підходом. Відсутність регулярних опитувань не дозволяє адекватно оцінити рівень задоволення клієнтів і своєчасно реагувати на їхні побажання. Використання анкетування, системи NPS і CRM-даних дозволить створити ефективну систему зворотного зв'язку, яка дасть змогу покращити якість послуг і підтримувати лояльність клієнтів.

Нарешті, управління невідповідностями в компанії здійснюється реактивно, що є недоліком, оскільки вчасне виявлення і усунення причин порушень є ключовим для забезпечення високої якості. Впровадження системи CAPA (коригувальних і попереджувальних дій) дозволить перейти до проактивного підходу, виявляючи корінні причини проблем і запобігаючи їх повторенню в майбутньому [20;25].

Отже, для значного поліпшення системи управління якістю ТОВ «РЕВАЛЬВО» необхідно впровадити комплексні заходи, що включають оновлення політики якості, стандартизацію процесів, систематичну мотивацію персоналу, регулярні внутрішні аудити, автоматизацію контролю якості, регулярну оцінку задоволеності клієнтів та запровадження проактивного управління

невідповідностями. Розвиток цих напрямків дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити високий рівень якості продукції та послуг і зміцнити позиції компанії на ринку.

Таблиця 2.7 відображає динаміку ключових індикаторів ефективності системи управління якістю (СУЯ) ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період 2021–2023 років. Вона дозволяє оцінити зміни у важливих показниках, що характеризують функціонування системи управління якістю, а також визначити тенденції, які впливають на загальний рівень якості продукції та послуг [20;26].

Таблиця 2.7 – Динаміка ключових індикаторів ефективності системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО», 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка 2021–2023	Коментар щодо тенденції
Частка реалізованої продукції без рекламаций (%)	94,0	95,2	96,5	+2,5 п.п.	Поступове зниження браку, зростає контроль якості
Рівень задоволеності клієнтів (за опитуваннями, %)	76	78	80	+4 п.п.	Покращення сервісу, але відсутній системний облік
Частка процесів, що мають SOP (%)	25	32	40	+15 п.п.	Впровадження стандартів, але ще не повне охоплення
Частота внутрішніх аудитів (разів/рік)	1	1	2	+1	Збільшено кількість, але охоплення поки вузьке
Частота навчань персоналу з якості (тренінги/рік)	0	1	2	+2	Почато базову підготовку з якості
Кількість задокументованих інцидентів	19	15	12	–7	Тенденція до зниження завдяки покращенню процедур
Наявність системи моніторингу (0 – ні, 1 – так)	0	0	0	-	Система не впроваджена, потребує цифровізації

Джерело: складено автором на основі [20;26]

Аналіз динаміки ключових індикаторів ефективності системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період з 2021 по 2023 рік демонструє позитивні зміни в багатьох аспектах управління якістю, хоча й залишаються певні області для удосконалення.

Перш за все, спостерігається поступове зниження частки рекламаций, що підтверджує зростання контролю якості та стабільність продукції. Частка реалізованої продукції без рекламаций зросла на 2,5 п.п., що є відображенням

ефективності впроваджених заходів і покращення системи моніторингу якості. Це, у свою чергу, має позитивний вплив на загальний імідж компанії і задоволеність клієнтів.

Рівень задоволеності клієнтів також демонструє стійке покращення, зростаючи на 4 п.п. за три роки. Це свідчить про вдосконалення сервісу, хоча варто зазначити, що відсутність системного обліку зворотного зв'язку від клієнтів обмежує можливості для ще більшої персоналізації сервісу та ефективнішого реагування на їх потреби.

Впровадження стандартних операційних процедур (SOP) є важливим кроком до стандартизації бізнес-процесів, і хоча частка процесів, що мають SOP, збільшилась на 15 п.п. за три роки, все ж таки ще не всі процеси охоплені цими стандартами. В майбутньому важливо продовжити роботу з уніфікації операцій і покращення узгодженості між підрозділами [20;26].

Позитивною тенденцією є збільшення частоти внутрішніх аудитів, що також дозволяє підвищити ефективність контролю і своєчасно виявляти недоліки. Однак, охоплення цих аудитів поки ще залишається вузьким, і необхідно забезпечити більш повний контроль на всіх етапах.

Що стосується навчання персоналу, то можна відзначити прогрес у цій сфері: частота тренінгів з якості збільшилась на два на рік. Це є важливим кроком до підвищення кваліфікації співробітників і формування культури якості на всіх рівнях компанії.

Кількість задокументованих інцидентів зменшилась, що вказує на покращення процедур і більш ефективне управління невідповідностями. Це може бути результатом більш чіткої організації процесів і кращої взаємодії між підрозділами.

Однак, відсутність системи моніторингу якості залишається суттєвим недоліком. Цифровізація цієї системи є необхідною умовою для підвищення ефективності контролю та забезпечення своєчасного виявлення проблем на всіх етапах діяльності компанії [20;26].

Таким чином, хоча ТОВ «РЕВАЛЬВО» демонструє прогрес у впровадженні системи управління якістю, важливо продовжувати роботу над усуненням існуючих прогалин. Основними напрямками для подальшого розвитку є повна інтеграція SOP, створення системи моніторингу якості та розширення охоплення внутрішніх аудитів. Це дозволить компанії значно підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити позиції на ринку.

2.2 Виклики зовнішнього середовища та стан конкуренції на ринку продукту ТОВ «Ревальво»

В умовах сучасного бізнес-середовища, де конкуренція постійно зростає, а вимоги до якості продукції та послуг стають все більш жорсткими, ефективне управління є критично важливим для досягнення стабільного розвитку компаній. ТОВ «РЕВАЛЬВО», як представник індустрії, постійно стикається з низкою проблем, які обмежують її здатність досягати максимальних результатів в управлінні якістю. Зокрема, відсутність інтегрованих процесів, недосконала система зворотного зв'язку з клієнтами, а також недостатній рівень автоматизації контролю якості є основними бар'єрами на шляху до підвищення ефективності. У той же час, усунення цих проблем відкриває перед компанією значні можливості для покращення її операційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення кращих результатів у сфері якості. У цьому контексті важливо не лише усвідомити проблеми, але й правильно оцінити можливості для їх подолання, визначити пріоритети і впровадити системні зміни, що сприятимуть поліпшенню загальної ефективності підприємства.

Таблиця 2.8 містить результат PEST-аналізу зовнішнього середовища для ТОВ «Ревальво», який допомагає оцінити основні фактори, що впливають на систему управління якістю (СУЯ) підприємства [25;26].

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «Ревальво»

Фактор	Характеристика	Потенційний вплив на СУЯ
Політичні	Реформи у сфері технічного регулювання, активізація нагляду за якістю продукції, гармонізація з вимогами ЄС, прийняття Закону України «Про ринковий нагляд»	Необхідність відповідності новим нормам, сертифікації продукції, ризики штрафів за невідповідність стандартам
Економічні	Інфляція в Україні у 2024 р. склала 5,6%, зростання тарифів на енергоносії, коливання валютного курсу, падіння купівельної спроможності клієнтів	Зростання витрат на забезпечення якості, потреба в автоматизації процесів та скороченні витрат без зниження рівня якості
Соціальні	Зростання очікувань споживачів щодо якості, популярність екологічно чистої продукції, збільшення кількості скарг через онлайн-платформи	Необхідність впровадження механізмів зворотного зв'язку, посилення функцій внутрішнього аудиту та підвищення відповідальності персоналу
Технологічні	Тренд на цифровізацію бізнесу: ERP, CRM, автоматизація, використання IoT, big data для управління процесами	Потреба у впровадженні цифрових модулів моніторингу якості, навчанні персоналу та інтеграції IT-рішень у систему управління якістю

Джерело: складено автором на основі [25;26]

PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «Ревальво» дозволяє системно оцінити основні зовнішні фактори, які впливають на функціонування системи управління якістю (СУЯ) підприємства, а також виявити потенційні можливості та загрози, що визначають стратегії адаптації та розвитку компанії в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори значною мірою визначають подальший розвиток компанії та її здатність підтримувати високі стандарти якості продукції в умовах зовнішніх викликів.

Політичний фактор, зокрема реформи у сфері технічного регулювання та гармонізація вимог до продукції відповідно до стандартів ЄС, підвищують вимоги до сертифікації продукції та нагляду за її якістю. Це створює додатковий тиск на підприємства, вимагаючи постійного оновлення сертифікаційної документації та відповідності законодавчим вимогам. Для ТОВ «Ревальво» це означає необхідність значних інвестицій у процеси контролю якості та адаптацію виробничих процесів до нових регуляторних вимог. Водночас це відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності через відповідність європейським стандартам.

Економічні фактори, зокрема висока інфляція, зростання тарифів на енергоносії та коливання валютних курсів, чинять тиск на фінансові ресурси підприємства, зокрема на витрати, пов'язані з забезпеченням якості продукції. Це вимагає від компанії ефективного управління витратами, зокрема через автоматизацію процесів, що дозволить скоротити витрати на виробництво без зниження якості. У той же час падіння купівельної спроможності споживачів знижує попит на продукцію, що додає складнощів у підтримці високих стандартів якості за обмежених ресурсів. Отже, підприємство повинно орієнтуватися на інноваційні підходи в управлінні якістю для зниження витрат та підвищення ефективності [25;26].

Соціальні фактори, що включають зростання вимог споживачів щодо якості та екологічної чистоти продукції, вимагають від ТОВ «Ревальво» адаптації до нових соціальних трендів. Очікування споживачів щодо екологічності продукції стають важливим чинником у конкуренції на ринку. Підприємству необхідно впроваджувати нові механізми зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно реагувати на потреби клієнтів і зменшувати кількість негативних відгуків, зокрема через онлайн-платформи. Також важливо посилити контроль за внутрішньою відповідальністю персоналу та удосконалити функції внутрішнього аудиту для забезпечення відповідності високим стандартам якості.

Технологічний фактор є ключовим у забезпеченні стабільного розвитку системи управління якістю на підприємстві. Тренди цифровізації, такі як впровадження ERP та CRM-систем, автоматизація виробничих процесів та використання Інтернету речей (IoT) і великих даних (Big Data) для моніторингу якості, ставлять перед компанією необхідність інтеграції новітніх технологій. Це дозволяє значно підвищити точність контролю якості, зменшити витрати на виробництво та забезпечити своєчасне реагування на будь-які зміни в процесах. Крім того, навчання персоналу для роботи з новими ІТ-рішеннями є важливим елементом для ефективної інтеграції цифрових технологій у виробничу та управлінську практику [25;26].

Таким чином, PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «Ревальво» показує, що компанія стикається з рядом суттєвих викликів, пов'язаних із змінами в політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі. У той же час ці фактори відкривають нові можливості для удосконалення системи управління якістю, підвищення ефективності виробничих процесів та адаптації до змін на ринку. Адаптація до зовнішніх факторів та використання новітніх технологій є критичними для забезпечення стабільності і конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін.

Таблиця 2.9 містить аналіз конкурентного середовища ТОВ «Ревальво» за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Ця модель дозволяє оцінити рівень конкуренції та визначити фактори, які впливають на бізнес-середовище компанії [27].

Таблиця 2.9 – Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера для ТОВ «Ревальво»

Сила конкуренції	Опис ситуації в галузі	Вплив на систему управління якістю
Конкуренція між наявними гравцями	У Києві зареєстровано понад 900 компаній, що працюють у сегменті оптової торгівлі. Висока насиченість ринку.	Потреба в диференціації через сертифікацію, стандарти, клієнтський сервіс
Загроза нових гравців	Низький поріг входу на ринок, особливо в онлайн-сегменті торгівлі, легкість реєстрації ФОП	Необхідність підвищення операційної ефективності, формування репутації та довіри через якість
Тиск з боку постачальників	Високі ціни на паливе, залежність від логістичних операторів, обмежений вибір IT-постачальників	Вимога до контрактного контролю якості, запровадження вхідного аудиту постачальників
Тиск з боку покупців	Клієнти мають доступ до великої кількості альтернатив: агрегатори, маркетплейси, прямі постачальники	Необхідність покращення підтримки клієнтів, впровадження KPI клієнтського досвіду (CSAT, NPS)
Загроза товарів-замінників	Заміщення класичних послуг сторонніми логістичними чи паливними платформами, зростання прямого імпорту клієнтами	Потреба у гнучкості, автоматизації контролю, персоналізованому підході в обслуговуванні
Основні конкуренти	До ключових конкурентів ТОВ «Ревальво» належать компанії «WOG-Трейдинг», «ОККО Контракт», «Нафтогаз Трейдинг» (у паливному сегменті), а також дистриб'ютори «Bayadera Group», «Мегаполіс Україна»	Необхідність впровадження CRM-системи, контролю якості обслуговування, гнучких логістичних рішень і персоналізованої роботи з

	у сегменті FMCG. Вони мають усталені зв'язки, цифрову підтримку замовлень та високу впізнаваність.	клієнтом для утримання ринкової позиції
--	--	---

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Ревальво» за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера демонструє, що компанія функціонує в умовах високої конкуренції та численних викликів, зокрема в сегменті оптової торгівлі, що характеризується великим числом учасників та насиченістю ринку. Перша сила конкуренції, що стосується конкурентної боротьби серед наявних гравців, потребує від «Ревальво» стратегії диференціації через сертифікацію продукції, дотримання стандартів і покращення клієнтського сервісу. В умовах високої конкуренції це дозволить виділити компанію серед інших та зміцнити її позиції на ринку.

Загроза нових гравців на ринку є ще однією суттєвою проблемою, оскільки низький поріг входу та легкість реєстрації нових підприємств у сегменті онлайн-торгівлі створюють високий рівень конкуренції. ТОВ «Ревальво» повинно зосередитися на підвищенні операційної ефективності та формуванні позитивної репутації, що дозволить зберегти довіру клієнтів через високий рівень якості продукції та послуг.

Тиск з боку постачальників, зокрема високі ціни на пальне, обмежений вибір постачальників ІТ-рішень і залежність від логістичних операторів, вимагають від компанії впровадження строгого контролю якості у рамках контрактних відносин, а також запровадження вхідного аудиту постачальників. Це дозволить знижувати ризики та покращити стабільність постачання.

Тиск з боку покупців, які мають доступ до великої кількості альтернативних варіантів через агрегатори, маркетплейси та прямих постачальників, змушує ТОВ «Ревальво» зосередити увагу на покращенні підтримки клієнтів та впровадженні ефективних інструментів вимірювання клієнтського досвіду, таких як CSAT і NPS. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів та задоволення від взаємодії з компанією.

Загроза товарів-замінників, зокрема заміщення традиційних послуг альтернативними логістичними платформами та прямим імпортом, вимагає від

компанії розробки гнучких стратегій, автоматизації контролю та персоналізованого підходу в обслуговуванні клієнтів. Це дозволить «Ревальво» зберегти конкурентні переваги і адаптуватися до змін на ринку [27].

Таким чином, для збереження конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво» необхідно активно впроваджувати високі стандарти якості, ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі та постійно вдосконалювати свої стратегії управління якістю та обслуговування клієнтів.

У таблиці 2.10 представлено аналіз стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ревальво» в галузі дистрибуції та продажу товарів FMCG. Досліджено чотири основні групи конкурентів: лідерів ринку з широкою спеціалізацією, середніх дистриб'юторів, малих дистриб'юторів з вузькою спеціалізацією та само ТОВ «Ревальво» [28].

Таблиця 2.10 – Стратегічні групи конкурентів ТОВ «Ревальво»

Група	Компанії	Масштаб діяльності	Обсяг продажів у 2023 році	Рівень цифровізації	Бренд / імідж	Асортимент	Логістичні можливості	Конкурентні переваги
1. Лідери ринку з широкою спеціалізацією	«WOG-Трейдінг», «ОККО Контракт», «Нафтогаз Трейдінг»	Загальнонаціональний	«ОККО Експрес» – 61,89 млрд грн; «ВОГ Ресурс» – 50,13 млрд грн	Високий (власні додатки, онлайн-оплата, API)	Високий	Широкий (паливо, супутні товари, сервіс)	Власна мережа АЗС, дистрибуція	Інтегровані послуги, надійність, фінансова стабільність
2. Середні дистриб'ютори FMCG	«Bayadera Group», «Мегаполіс Україна», «Тедіс»	Всеукраїнський / регіональний	«Тедіс Україна» – 61,53 млрд грн	Середній (часткова автоматизація замовлень)	Середній	Сфокусований на алкоголь, тютюн, напої	Регіональні склади, партнерські перевізники	Устала база клієнтів, знижки за обсяги

	Україна»							
3. Малі дистриб'ютори з вузькою спеціалізацією	Місцеві трейдери, ФОП, дрібні онлайн-компанії	Локальний	До 1 млрд грн	Низький (ручні замовлення, Viber/Excel)	Низький	Обмежений	Використання зовнішніх логістів	Гнучкість, цінова конкуренція
4. ТОВ «Ревальво»	ТОВ «Ревальво»	Регіональний	Дані не оприлюднені	Середній (використання CRM, автоматизований облік)	Середній	Диверсифікований	Комбінована логістика	Гнучкість, універсальність, розвиток системи якості

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ревальво», представлений у таблиці 2.10, дозволяє глибше розглянути конкурентне середовище в секторі дистрибуції FMCG, виокремлюючи ключові фактори, які визначають позиції компанії на ринку, а також основні можливості та загрози, що виникають у результаті конкурентної боротьби. Виявлення стратегічних груп дає змогу оцінити вплив масштабів діяльності, рівня цифровізації, бренду, асортименту та логістичних можливостей на ефективність роботи компанії, а також її конкурентні переваги.

З огляду на лідерів ринку, таких як «WOG-Трейдинг», «ОККО Контракт» та «Нафтогаз Трейдинг», ТОВ «Ревальво» займає позицію в середній категорії серед конкурентів, зберігаючи регіональний масштаб діяльності. Лідери ринку характеризуються значними обсягами продажів, високо розвиненою цифровою інфраструктурою та широким асортиментом, що дозволяє їм забезпечувати стабільність та високу надійність. Ці компанії активно застосовують новітні технології, зокрема власні додатки для онлайн-оплати та інтеграції API, що істотно підвищує рівень автоматизації та знижує операційні витрати. Порівняно з ними, ТОВ «Ревальво» знаходиться на середньому рівні цифровізації, де використовується CRM-система та автоматизований облік. Це дає певну перевагу

в управлінні взаєминами з клієнтами, проте для досягнення конкурентних переваг на рівні з лідерами необхідно інтегрувати більш складні ІТ-рішення та розширити використання онлайн-інструментів для взаємодії з кінцевими споживачами.

У секторі середніх дистриб'юторів FMCG, таких як «Bayadera Group», «Мегаполіс Україна» та «Тедіс Україна», ТОВ «Ревальво» також стикається з високою конкуренцією. Ці компанії мають широку мережу складів та партнерські перевізники, що дозволяє забезпечувати ефективну доставку товарів по всій території України. Проте, їхній рівень цифровізації не досягає рівня лідерів ринку, оскільки більшість з них використовує часткову автоматизацію замовлень, що може обмежувати їхню ефективність у довгостроковій перспективі. ТОВ «Ревальво», використовуючи свою диверсифікацію асортименту, має можливість покращити рівень обслуговування клієнтів, зменшити час доставки та скоротити витрати через вдосконалення логістичних процесів та активніше застосування цифрових технологій.

Малі дистриб'ютори з вузькою спеціалізацією, як місцеві трейдери та онлайн-компанії, можуть бути серйозними конкурентами для ТОВ «Ревальво» в локальних сегментах ринку завдяки своїй гнучкості та здатності адаптуватися до швидких змін на ринку. Вони, як правило, використовують дешевші і менш автоматизовані бізнес-моделі, що дозволяє їм конкурувати за рахунок ціни. Однак обмеженість асортименту та ресурсів цих компаній ставить їх у менш сприятливе становище для масштабування або виходу на більш широкі ринки. В свою чергу, ТОВ «Ревальво», з огляду на свою комбіновану логістику та здатність до швидкого реагування на зміни попиту, має можливість підтримувати баланс між гнучкістю та ефективністю, що є важливою перевагою [28].

Таким чином, для покращення своїх конкурентних позицій на ринку ТОВ «Ревальво» має низку стратегічних можливостей. Одним з ключових напрямків розвитку є впровадження більш складних цифрових інструментів для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності операційних процесів. Окрім того, компанії варто зосередитись на вдосконаленні логістичних можливостей через автоматизацію процесів та інтеграцію з сучасними технологіями для

зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності. Розвиток та диверсифікація асортименту, а також стратегічне розширення на нові ринки, дозволять ТОВ «Ревальво» зміцнити свою позицію та підвищити ефективність на середньому рівні конкурентної боротьби.

Таблиця 2.11 відображає основні галузеві тренди, які виступають як ключові драйвери змін у системі управління якістю (СУЯ) підприємства. У сучасних умовах динамічного розвитку технологій і зростаючих вимог до екологічної відповідальності, компанії повинні активно адаптувати свої процеси до нових реалій [28].

Таблиця 2.11 – Галузеві тренди як драйвери змін системи управління якістю

Тренд	Сутність	Наслідки для системи управління якістю (СУЯ)
Діджиталізація	Впровадження ERP/CRM/BI-систем, перехід на електронний документообіг, онлайн-аналіз процесів	Необхідність оновлення ІТ-інфраструктури, автоматизація обліку і моніторингу якості
Сертифікація як фактор довіри	Зростання значення ISO 9001, HACCP, ISO 14001, які є вимогами для B2B-співпраці	Постійна підтримка стандартів, сертифікація процесів, аудит та тренінги персоналу
Клієнтоорієнтованість	Фокус на досвіді клієнта, персоналізація, швидкість реагування, лояльність	Інтеграція KPI якості обслуговування, розробка анкет, використання CRM-аналітики
Екологічність	Вимоги до «зеленого» виробництва, ESG-звітування, низьковуглецева логістика	Адаптація до екостандартів, використання екологічно безпечних матеріалів, впровадження ISO 14001
Автоматизація контролю якості	Впровадження сенсорних систем, сканерів, QR-кодування для моніторингу партій товару	Зменшення людського фактора, використання статистичних методів контролю, інвестиції в обладнання

Джерело: складено автором на основі [28]

Галузеві тренди, представлені в таблиці 2.10, відіграють значну роль у трансформації системи управління якістю (СУЯ) компаній. Зокрема, діджиталізація є одним із ключових напрямів, який змінює не тільки організаційні процеси, а й підходи до моніторингу та аналізу якості. Впровадження ERP/CRM/BI-систем, а також перехід на електронний документообіг дозволяє значно підвищити ефективність управління якістю, автоматизувати облік та процеси моніторингу. Однак це вимагає суттєвих інвестицій в оновлення ІТ-інфраструктури та модернізацію існуючих систем.

Сертифікація, як фактор довіри, також набуває все більшої значущості, оскільки стандарти ISO 9001, HACCP та ISO 14001 стають вимогами для взаємодії з партнерами в секторі B2B. Це не тільки підвищує рівень довіри до підприємства, але й стимулює постійний розвиток системи управління якістю через сертифікацію процесів та регулярний аудит.

Клієнтоорієнтованість є ще одним важливим трендом, що сприяє покращенню взаємодії з кінцевими споживачами. У фокусі – персоналізація обслуговування, швидкість реагування та забезпечення лояльності клієнтів. Це підвищує значення використання інструментів, таких як KPI якості обслуговування, анкетування клієнтів і аналітика CRM-систем, що дозволяє точніше оцінювати ефективність обслуговування.

Тренд екологічності вимагає від компаній адаптації до нових вимог щодо «зеленого» виробництва та екологічного звітування (ESG). Впровадження екологічних стандартів, таких як ISO 14001, використання екологічно безпечних матеріалів і низьковуглецева логістика стають важливими складовими корпоративної стратегії, орієнтованої на сталий розвиток.

Завершальним драйвером змін є автоматизація контролю якості. Впровадження інноваційних технологій, таких як сенсорні системи та QR-кодування, дозволяє значно зменшити людський фактор у процесах контролю та моніторингу якості, підвищуючи точність і швидкість перевірок. Цей тренд також передбачає значні інвестиції в новітнє обладнання та використання статистичних методів контролю [28].

Таким чином, ці галузеві тренди не тільки впливають на систему управління якістю, але й визначають стратегічні орієнтири для подальшого розвитку компаній у конкурентному середовищі. Адаптація до цих змін є необхідною умовою для досягнення високого рівня якості та ефективності в умовах сучасного ринку.

Таблиця 2.12 відображає динаміку основних показників ринку торгівлі України за період 2021–2023 років. У ній представлено ключові дані щодо загального обсягу роздрібного та оптового товарообігу, а також показників у специфічних сегментах, таких як паливний ритейл та FMCG ритейл [27].

Таблиця 2.12 – Динаміка основних показників ринку торгівлі України, 2021–2023 рр.

Сегмент ринку	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023/2022	Джерело
Загальна торгівля	Загальний обсяг роздрібного товарообігу	1,44 трлн грн	1,16 трлн грн	1,54 трлн грн	+33%	Держстат, RAU
	Обсяг роздрібного товарообігу підприємств (юросіб)	1,04 трлн грн	973,8 млрд грн	1,23 трлн грн	+26,3%	Держстат
	Обсяг оптового товарообігу підприємств	1,48 трлн грн	1,18 трлн грн	1,54 трлн грн	+30%	Держстат
Паливний ритейл	Виторг паливного ритейлу (АЗС)	190 млрд грн	150 млрд грн	203 млрд грн	+35%	Forbes, YouControl
FMCG ритейл	Виторг продуктового ритейлу	470 млрд грн	400 млрд грн	492 млрд грн	+23%	RAU, Skilky.info
Інфраструктурна динаміка	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообігу	+10,7%	-21,4%	+15,4%	—	Interfax, Forbes

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз динаміки основних показників ринку торгівлі України за період 2021–2023 років, представленої в таблиці 2.12, дозволяє отримати всебічну картину розвитку торговельного сектору в умовах постійних економічних викликів та адаптації до змін, викликаних глобальними кризами, а також внутрішніми трансформаціями, характерними для ринку України. Цей період охоплює кілька значущих етапів — від падіння в 2022 році до відновлення в 2023 році, що підтверджується зростанням обсягів товарообігу в усіх основних сегментах.

Загальний обсяг роздрібного товарообігу в Україні показав суттєве зростання в 2023 році на 33% порівняно з попереднім роком, що вказує на активізацію споживчого попиту після зниження в 2022 році. Зменшення обсягу в 2022 році на 19,4% можна пояснити економічними труднощами, спричиненими зовнішніми та внутрішніми факторами, такими як інфляція, скорочення реальних доходів населення та негативний вплив пандемії COVID-19. Однак вже в 2023 році, завдяки стабілізації економічної ситуації, ринок повернувся до позитивного

зростання, що свідчить про стійкість ритейл-сектора та його здатність адаптуватися до кризових умов.

Обсяг роздрібного товарообігу підприємств (юридичних осіб) також показав зростання на 26,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано з відновленням внутрішнього попиту, а також з активізацією ритейлерів, які знову почали інвестувати в розвиток своїх мереж, впроваджувати нові технології та вдосконалювати процеси управління запасами, що, в свою чергу, дозволило збільшити ефективність їх роботи. Важливою ознакою є й відновлення обсягу оптового товарообігу підприємств на 30% у 2023 році, що свідчить про активізацію дистрибуційних ланцюгів і відновлення товарообігу на оптовому ринку.

Особливу увагу заслуговує сектор паливного ритейлу, де вітчизняні компанії демонструють значне зростання виторгу на 35% порівняно з 2022 роком, що є найбільшим зростанням серед усіх сегментів. Це зростання відображає стабілізацію попиту на пальне після періоду економічної нестабільності та збоїв у ланцюгах постачання. Важливим фактором, який сприяв цьому зростанню, є зменшення цін на нафту на світових ринках, а також вдосконалення логістичних ланцюгів, що дозволило знизити витрати на доставку та зберігання пального.

Сегмент FMCG ритейлу також показав позитивну динаміку з ростом на 23%, що є ознакою стабільності ринку продуктового ритейлу. Попри спад у 2022 році, коли виторг знизився на 15%, сектор змогло відновити свою позицію завдяки адаптації до нових умов попиту, включаючи збільшення продажів товарів першої необхідності та зміщення фокусу на більш доступні цінові категорії.

Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообігу, який є важливим індикатором інфраструктурної динаміки, показав різкі коливання, що відображають економічну турбулентність і зміни в поведінці споживачів. Зниження індексу в 2022 році на -21,4% вказує на серйозні проблеми в секторі, зокрема на скорочення фізичних відвідувань торгових точок, однак зростання на 15,4% в 2023 році свідчить про відновлення споживчої активності, пов'язане з поверненням стабільності в економіці та зростанням рівня доходів населення [27].

Отже, динаміка основних показників ринку торгівлі України вказує на позитивні зміни в 2023 році. Проте ці результати також підкреслюють важливість подальшого вдосконалення інфраструктури, розвитку цифрових каналів продажу та логістичних процесів для забезпечення стабільного росту в майбутньому. Для підтримки цієї позитивної тенденції потрібно сприяти розвитку внутрішнього ринку, залученню інвестицій та розвитку стійких та ефективних торгових мереж, орієнтуючись на потреби споживачів та адаптацію до нових економічних умов.

Таблиця 2.13 надає детальний аналіз основних проблем, що виникають у процесі функціонування системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО». Вона охоплює різні категорії проблем, включаючи організаційні, методологічні, інформаційні, кадрові, комунікаційні та питання, пов'язані з аналізом невідповідностей [27].

Таблиця 2.13 – Основні проблеми функціонування системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Категорія проблеми	Опис проблеми	Причини виникнення	Потенційні наслідки без усунення
Організаційна	Відсутність спеціалізованого підрозділу з управління якістю	Недостатня увага до системного підходу, обмежені ресурси	Неузгодженість дій між відділами, неефективна реалізація контролю
Методологічна	Відсутність чітких стандартів (SOP) у більшості бізнес-процесів	Нерозроблена нормативна база, відсутність внутрішньої політики якості	Зростання варіативності виконання операцій, складність повторного масштабування
Інформаційна	Відсутність автоматизованої системи моніторингу якості	Низький рівень цифровізації, фрагментарність обліку	Уповільнення реакції на відхилення, зниження ефективності аналітики
Кадрова	Низький рівень залучення персоналу до питань якості	Брак мотивації, відсутність системи навчання та внутрішніх комунікацій	Опір змінам, брак ініціативи з боку працівників
Комунікаційна	Відсутність формалізованого механізму зворотного зв'язку з клієнтами	Відсутність опитувань, CRM-системи, аналітики задоволеності	Втрата лояльності споживачів, відсутність даних для поліпшення обслуговування
Аналіз невідповідностей	Реактивний, а не проактивний підхід до усунення помилок	Відсутність САРА-процедур, слабке використання статистики	Повторюваність одних і тих самих помилок, підвищення витрат на коригування

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз основних проблем функціонування системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО», представлений у таблиці 2.13, виявляє значний ряд недоліків, які серйозно обмежують ефективність поточних управлінських процесів та можуть стати перешкодою на шляху досягнення високих результатів у якості продукції та послуг. Кожна категорія проблем, від організаційної до методологічної, інформує про те, що підприємству необхідно зосередити увагу на системному підході до управління якістю, а також на оновленні внутрішніх процесів, технологій та методів взаємодії з персоналом і клієнтами.

Організаційна проблема відсутності спеціалізованого підрозділу з управління якістю є основною перешкодою на шляху до забезпечення єдиного і скоординованого підходу до якості на всіх етапах діяльності компанії. Відсутність такого підрозділу веде до неузгодженості дій між відділами і неефективної реалізації контролю, що створює ризики для стабільності та репутації компанії. Важливою також є методологічна проблема відсутності чітких стандартів (SOP), що ускладнює систематичне виконання операцій і робить компанію вразливою до варіативності результатів та труднощів при масштабуванні. Впровадження уніфікованих стандартів є необхідним кроком для оптимізації процесів і забезпечення стабільної якості на всіх етапах [27].

Інформаційна проблема, пов'язана з відсутністю автоматизованої системи моніторингу якості, підкреслює низький рівень цифровізації та фрагментарність обліку, що призводить до уповільнення реакції на відхилення та знижує ефективність аналітики. Це є суттєвою перешкодою для своєчасного реагування на проблеми, що виникають, і для забезпечення високого рівня контролю за якістю. Кадрові проблеми, пов'язані з низьким рівнем залучення персоналу до питань якості, є важливою проблемою, оскільки відсутність належної мотивації та системи навчання створює опір змінам і призводить до браку ініціативи з боку співробітників. Рішенням є впровадження системи залучення персоналу та регулярного навчання, що сприятиме підвищенню залученості працівників до процесів покращення якості.

Комунікаційна проблема відсутності формалізованого механізму зворотного зв'язку з клієнтами ще більше ускладнює ситуацію, оскільки компанія не має можливості системно збирати дані про задоволеність клієнтів, що знижує здатність компанії реагувати на потреби споживачів і підтримувати їх лояльність. Впровадження ефективної CRM-системи, анкетування та регулярного збору даних про задоволеність стане важливим інструментом для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення рівня обслуговування.

Нарешті, проблема з аналізом невідповідностей, яка проявляється в реактивному підході до усунення помилок, є ще однією серйозною проблемою. Відсутність системи САРА (коригувальних і попереджувальних дій) призводить до повторення тих самих помилок, що збільшує витрати на коригування і погіршує ефективність компанії. Перехід до проактивного підходу до усунення невідповідностей, заснованого на статистичному аналізі та впровадженні ефективних процедур, дозволить значно підвищити якість продукції та знизити витрати [27].

Таким чином, для успішного вдосконалення системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО» необхідно систематично вирішувати виявлені проблеми, зокрема, створити спеціалізований підрозділ з управління якістю, розробити та впровадити чіткі стандарти процесів, цифровізувати моніторинг якості, підвищити мотивацію персоналу та покращити комунікацію з клієнтами. Тільки комплексне вирішення цих проблем дозволить компанії досягти стійкого розвитку та високої ефективності в управлінні якістю.

Таблиця 2.14 містить комплексні ініціативи та напрями удосконалення системи управління якістю (СУЯ) ТОВ «РЕВАЛЬВО». Вона відображає конкретні заходи, які можуть бути реалізовані для підвищення ефективності управлінських процесів, стабільності результатів та задоволеності клієнтів [28].

Таблиця 2.14 – Можливості покращення системи управління якістю ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Напрямок удосконалення	Конкретна ініціатива	Очікувані результати	Умови реалізації
------------------------	----------------------	----------------------	------------------

Інституційний розвиток	Створення служби/координатора якості	Централізація процесів контролю, підвищення підзвітності	Рішення керівництва, делегування повноважень
Стандартизація процесів	Розробка та впровадження стандартних операційних процедур (SOP)	Підвищення стабільності результатів, зменшення варіативності	Участь усіх підрозділів, підтримка методології
Цифровізація контролю якості	Впровадження модуля якості в ERP/CRM або окремої платформи моніторингу	Оперативне виявлення проблем, цифровий облік інцидентів	Наявність ІТ-підтримки, підготовка персоналу
Розвиток персоналу	Запуск програми навчання з основ ISO 9001, TQM, Kaizen	Підвищення обізнаності, формування культури безперервного покращення	Співпраця з тренінговими центрами, бюджет на розвиток
Клієнтоорієнтованість	Впровадження інструментів зворотного зв'язку (NPS, онлайн-анкети, інтерв'ю)	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення репутації	Використання наявних контактів, CRM-даних, готовність до змін у сервісному підході
Аналітика та покращення	Запровадження циклу PDCA та CAPA-процедур для усунення причин невідповідностей	Зменшення кількості повторних помилок, безперервне вдосконалення	Методична підтримка, регулярне звітування керівництву

Джерело: складено автором на основі [28]

Таблиця 2.14 надає чітке уявлення про можливості покращення системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО» через впровадження конкретних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності та стабільності внутрішніх процесів. Реалізація запропонованих напрямків удосконалення має великий потенціал для досягнення значних результатів у підвищенні якості продукції, задоволеності клієнтів та ефективності управління.

Створення служби чи координатора якості дозволить централізувати контроль, забезпечити чітку підзвітність та покращити взаємодію між підрозділами. Це стане основою для розвитку більш системного підходу до управління якістю, що є ключовим для підвищення ефективності на всіх рівнях.

Розробка та впровадження стандартних операційних процедур (SOP) є важливою ініціативою, що дозволить стабілізувати виконання бізнес-процесів, знизити варіативність результатів і забезпечити послідовність у виконанні завдань, тим самим мінімізуючи ризики.

Цифровізація контролю якості через впровадження ERP/CRM системи або окремої платформи моніторингу дозволить оперативно виявляти проблеми та здійснювати облік інцидентів у цифровому форматі, що, у свою чергу, забезпечить більш швидку реакцію на відхилення та поліпшить ефективність аналітики. Розвиток персоналу через запуск програм навчання за стандартами ISO 9001, TQM та Kaizen стане важливим кроком у підвищенні кваліфікації працівників і формуванні корпоративної культури безперервного покращення. Це дозволить компанії не лише підтримувати високі стандарти якості, але й створити сприятливі умови для адаптації до нових вимог та змін на ринку.

Впровадження інструментів зворотного зв'язку, таких як NPS, онлайн-анкети та інтерв'ю, дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів, покращити репутацію компанії та забезпечити постійну зворотний зв'язок для поліпшення сервісу. Це також сприятиме зростанню лояльності споживачів, що є важливим фактором у сучасному конкурентному середовищі. Запровадження циклу PDCA та САРА-процедур для усунення причин невідповідностей дозволить системно підходити до покращення процесів, зменшити кількість повторних помилок і забезпечити безперервне вдосконалення [28].

У загальному підсумку, реалізація цих ініціатив дозволить ТОВ «РЕВАЛЬВО» значно покращити систему управління якістю, оптимізувати внутрішні процеси, підвищити рівень задоволеності клієнтів і забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах конкурентного ринку. Важливою умовою для успішної реалізації цих заходів є забезпечення належної підтримки на всіх рівнях управління та готовність до змін у сервісному підході та внутрішніх процесах.

2.3 Програма заходів щодо вдосконалення системи управління якістю ТОВ «Ревальво»

Удосконалення системи управління якістю є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності будь-якої компанії. У сучасному бізнес-середовищі, де вимоги до якості продукції та послуг постійно зростають, організації повинні впроваджувати інноваційні підходи та адаптувати свої процеси для досягнення високих результатів у сфері якості. Для ТОВ «РЕВАЛЬВО» особливо важливо провести комплексні заходи, що дозволять оптимізувати існуючу систему управління якістю, підвищити ефективність процесів та задоволеність клієнтів.

Таблиця 2.15 надає огляд пріоритетних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО». Вона містить ключові ініціативи, які компанія має реалізувати для підвищення ефективності контролю якості, стандартизації процесів та покращення взаємодії з клієнтами [29;30].

Таблиця 2.15 – Пріоритетні заходи з удосконалення системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО»

№	Захід	Суть заходу	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи	Строк реалізації
1	Створення служби (відділу) управління якістю	Формування окремого структурного підрозділу або призначення координатора з якості	Централізація процесів контролю, покращення комунікації між підрозділами	Керівництво, HR, фінансовий відділ	II квартал 2025 р.
2	Розробка та впровадження внутрішніх стандартів (SOP)	Опис бізнес-процесів, створення регламентів для повторюваних операцій	Підвищення стабільності, зменшення помилок, прискорення адаптації нових працівників	Керівники напрямків, служба якості	II–III квартал 2025 р.
3	Впровадження цифрової	Інтеграція модуля «Якість» у CRM/ERP,	Оперативне виявлення відхилень,	ІТ-відділ, відділ якості	III квартал 2025 р.

	системи обліку якості	автоматизація інцидентів та контрольних точок	покращення аналітики		
4	Навчання персоналу з питань управління якістю	Проведення тренінгів, вебінарів, внутрішніх презентацій з основ ISO, TQM, Six Sigma	Формування культури якості, підвищення обізнаності та залучення персоналу	HR, служба якості	Постійно (з липня 2025 р.)
5	Створення платформи збору зворотного зв'язку	Запуск онлайн-опитувань, анкет, аналіз задоволеності клієнтів	Покращення взаємин із клієнтами, фокус на їхніх потребах	Відділ маркетингу, служба підтримки	IV квартал 2025 р.

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Таблиця 2.15 демонструє чітко визначені пріоритети для вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО», що є важливим кроком до підвищення ефективності операцій та забезпечення стабільного розвитку компанії. Запропоновані заходи охоплюють організаційні, методологічні та технологічні аспекти, що дають змогу значно підвищити рівень якості та задоволення клієнтів.

Перше, що варто відзначити, це створення окремого відділу або призначення координатора з управління якістю, що дозволить централізувати контроль за якістю, поліпшити комунікацію між підрозділами і забезпечити єдиний підхід до виконання операцій. Це є важливим кроком для подолання існуючих організаційних проблем та посилення відповідальності на всіх етапах управління якістю.

Другим важливим напрямом є розробка та впровадження стандартних операційних процедур (SOP). Впровадження чітких регламентів для повторюваних операцій не лише підвищить стабільність результатів, а й зменшить ймовірність помилок, забезпечуючи зростання ефективності процесів. Це також допоможе швидше адаптувати нових працівників, що є важливим фактором у забезпеченні належного рівня якості на всіх етапах діяльності.

Впровадження цифрової системи обліку якості є ще одним важливим кроком у розвитку СУЯ, оскільки автоматизація інцидентів та контрольних точок дозволить оперативно виявляти відхилення, зменшуючи час на реакцію та

покращуючи аналітичні можливості. Це стане важливою частиною стратегії цифровізації компанії і дасть змогу підвищити точність та ефективність управлінських процесів.

Особливу увагу слід приділити розвитку персоналу, оскільки високий рівень кваліфікації працівників є ключовим для досягнення успіху в управлінні якістю. Запуск програми навчання з основ ISO, TQM та Six Sigma дозволить не лише підвищити обізнаність персоналу, а й сформувати культуру безперервного покращення, що є важливим аспектом в досягненні довгострокових результатів.

Завершальним важливим заходом є створення платформи збору зворотного зв'язку з клієнтами через онлайн-опитування та анкетування. Це дозволить не лише покращити взаємини з клієнтами, але й орієнтувати компанію на їхні потреби, що в свою чергу підвищить рівень задоволеності клієнтів і сприятиме покращенню репутації підприємства [29;30].

У підсумку, реалізація цих пріоритетних заходів дозволить ТОВ «РЕВАЛЬВО» суттєво покращити свою систему управління якістю, забезпечити стабільність операційних процесів та підвищити задоволеність клієнтів. Важливим є також те, що для успішної реалізації цих ініціатив необхідна підтримка керівництва, правильний підбір ресурсів та чітка координація між підрозділами, що забезпечить ефективне впровадження змін і досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.16 представляє матрицю оцінки ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО». Вона містить оцінку вартості реалізації кожного заходу, очікувану ефективність, термін окупності та основні ключові показники ефективності (KPI), що дозволяє здійснити комплексну оцінку впливу цих заходів на покращення системи управління якістю [29;30].

Таблиця 2.16 – Матриця оцінки ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління якістю ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Захід	Вартість реалізації (грн)	Очікувана ефективність (1–5)	Термін окупності, міс.	Основний KPI впливу
Створення служби управління якістю	75 000 - Заробітна плата фахівця (3 міс.) – 48 000	5	6	Зменшення кількості інцидентів на 25%

	- Робоче місце (оргтехніка, софт) – 20 000 - Первинне навчання – 7 000			
Впровадження SOP для основних процесів	40 000 - Залучення зовнішнього консультанта – 15 000 - Розробка внутрішніх регламентів – 10 000 - Друк і впровадження – 15 000	4	4	Зменшення тривалості виконання процесів на 15%
Автоматизація контролю якості через ERP	120 000 - Закупівля/ліцензія програмного забезпечення – 70 000 - Налаштування та інтеграція – 35 000 - Навчання персоналу – 15 000	5	8	Зниження частки браку з 3,5% до 1,5%; оперативність реагування
Програма навчання персоналу	25 000 - Проведення тренінгів (зовнішній експерт) – 10 000 - Методичні матеріали – 5 000 - Витрати на сертифікацію – 10 000	4	3	Підвищення індексу залученості працівників
Впровадження механізмів клієнтського зворотного зв'язку	18 000 - Розробка анкет/форм – 4 000 - Платформа для збору відгуків (онлайн-сервіси) – 6 000 - Аналіз та обробка результатів – 8 000	3	2	Зростання індексу NPS (Net Promoter Score) на 10 пунктів

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Таблиця 2.16 пропонує детальну оцінку пріоритетних заходів для вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) в ТОВ «РЕВАЛЬВО», розподілених за вартістю реалізації, термінами окупності та основними показниками ефективності (КРІ). Проведений аналіз дозволяє визначити найбільш значущі ініціативи, які забезпечать підвищення ефективності управління якістю, стабільність результатів і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Одним із найбільш важливих заходів є створення служби управління якістю, що має найвищу очікувану ефективність (5 балів). Реалізація цього заходу дозволить централізувати процеси контролю якості, забезпечити високий рівень комунікації між підрозділами і сприятиме суттєвому зменшенню кількості інцидентів (на 25%). Вартість цього заходу складає 75 000 грн, що є виправданим вкладенням, оскільки термін окупності становить лише 6 місяців. Успішна

реалізація цього кроку матиме значний позитивний вплив на загальну ефективність компанії, оскільки чітка організаційна структура з управління якістю є основою для системного та безперервного покращення.

Не менш важливим є впровадження стандартних операційних процедур (SOP) для основних процесів компанії. Цей захід сприятиме підвищенню стабільності виконання операцій, зменшенню варіативності та помилок, а також прискоренню адаптації нових працівників. Вартість впровадження SOP складає 40 000 грн, що дозволяє значно покращити ефективність на етапах виконання процесів, зокрема в бізнес-напрямах, де стабільність і повторюваність операцій є критичними для досягнення високих результатів. Термін окупності складає 4 місяці, а очікуваний ефект – зменшення тривалості виконання процесів на 15%. Цей захід має помірковану вартість, що робить його економічно доцільним для компанії.

Впровадження цифрової системи обліку якості через інтеграцію модуля «Якість» у CRM/ERP-системи також є важливим стратегічним кроком. Це дозволить оперативно виявляти відхилення, автоматизувати облік інцидентів і контрольні точки, а також покращити аналітику. Вартість впровадження цього заходу становить 120 000 грн, що може здатися значною інвестицією, але термін окупності – 8 місяців – є виправданим через високий потенціал зниження частки браку з 3,5% до 1,5% та значне підвищення оперативності реагування на проблеми. З огляду на технологічний розвиток компанії, цей захід є одним з найбільш перспективних для забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Ще одним важливим напрямком є програма навчання персоналу з питань управління якістю, яка включатиме тренінги з основ ISO 9001, TQM, Six Sigma. Цей захід допоможе сформувати культуру якості серед співробітників, підвищити їх обізнаність і залученість до процесів покращення. Вартість реалізації програми складає 25 000 грн, що є доступним інвестиціям для підвищення рівня кваліфікації персоналу. Термін окупності цього заходу – лише 3 місяці, а основним ефектом є підвищення індексу залученості працівників до процесів якості, що безпосередньо вплине на ефективність управління та зростання корпоративної культури.

Нарешті, впровадження механізмів клієнтського зворотного зв'язку, таких як онлайн-опитування, анкетування та аналіз задоволеності клієнтів, дозволить не тільки покращити взаємодію з клієнтами, але й орієнтувати компанію на їхні потреби. Збільшення індексу NPS на 10 пунктів буде важливим індикатором зростання лояльності клієнтів, що сприятиме покращенню репутації компанії та стабільності продажів. Цей захід є маловитратним (18 000 грн) і має короткий термін окупності – 2 місяці, що робить його швидким і економічно вигідним рішенням для покращення взаємин з клієнтами.

У загальному підсумку, заходи щодо вдосконалення системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО» є комплексними та збалансованими. Кожен з них має чітко визначену вартість, очікувану ефективність і терміни окупності, що дозволяє ефективно планувати інвестиції та ресурси для їх реалізації. Реалізація цих заходів забезпечить не лише покращення внутрішніх процесів, але й зростання задоволеності клієнтів, підвищення лояльності та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Перший розділ дослідження присвячено ґрунтовному теоретичному аналізу основ управління якістю в організації. Розгляд концептуальних засад управління якістю дозволив встановити, що в сучасних умовах воно є не лише технічним або регламентованим процесом, а й складовою загальної стратегії підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність, ефективність та стійкий розвиток. Аналіз класичних і сучасних підходів до забезпечення якості (TQM, Six Sigma, Lean, ISO 9001, EFQM) показав, що кожна з моделей має унікальні переваги, проте їх застосування повинно бути адаптоване до конкретних умов функціонування підприємства.

Окрему увагу було приділено методам вдосконалення систем управління якістю, серед яких виділено аудит, FMEA, аналіз Pareto, BPM, BPR та benchmarking. Ці інструменти є ефективними у процесі виявлення критичних точок, оптимізації процесів та підвищення стабільності виробництва. Разом із тим, для досягнення максимального ефекту вони потребують належної експертизи, ресурсів і стратегічної інтеграції в управлінську діяльність.

Світовий досвід, представлений у третьому підрозділі, вказує на те, що ефективність систем управління якістю зумовлюється не лише стандартами, а й культурою якості, що формується на рівні всієї організації. Досвід таких країн, як Японія, США, Німеччина, Південна Корея та Велика Британія, підтверджує, що системний і інноваційний підхід до управління якістю є ключовим чинником не тільки високої якості продукції, але й глобальної конкурентоспроможності.

Отже, теоретичні основи, викладені в розділі, створюють надійне підґрунтя для подальшого аналізу стану системи управління якістю на прикладі ТОВ «РЕВАЛЬВО» та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Вони демонструють, що управління якістю – це багаторівнева, міждисциплінарна діяльність, яка потребує поєднання стратегічного бачення, залучення персоналу, технологічної інноваційності та безперервного вдосконалення.

У другому розділі було здійснено комплексну оцінку системи управління якістю в ТОВ «РЕВАЛЬВО» з урахуванням її організаційної структури, бізнес-процесів, функціональних характеристик і поточного рівня впровадження принципів якісного менеджменту. Дослідження дозволило сформуванати цілісне уявлення про реальний стан справ у сфері забезпечення якості на підприємстві та виявити основні чинники, що впливають на її ефективність. Особливу увагу приділено аналізу внутрішнього середовища підприємства, а також зовнішнім можливостям і загрозам, що супроводжують функціонування системи управління якістю в умовах конкурентного ринку.

Результати діагностики засвідчили наявність певних передумов для подальшого розвитку СУЯ. Зокрема, організаційна структура підприємства передбачає чіткий розподіл функцій між ключовими підрозділами, налагоджену взаємодію між фінансовим, логістичним, юридичним, технічним та адміністративним відділами, а також впровадження елементів цифровізації, що створює базис для побудови системного підходу до управління якістю. У той же час, відсутність окремого структурного підрозділу або служби якості, недостатній рівень стандартизації операційних процедур та відсутність систематичних внутрішніх аудитів є стримуючими факторами розвитку сучасної СУЯ. Виявлені слабкі сторони свідчать про домінування реактивного, а не проактивного підходу до контролю якості, коли заходи вживаються вже після виявлення проблем, а не на етапі їх попередження.

Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові внутрішні сильні сторони компанії, такі як багатoproфільна діяльність, адаптивність до змін ринку, достатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів, а також встановити

актуальні загрози, серед яких – зростання конкуренції, регуляторні ризики, підвищення вимог з боку клієнтів і міжнародних партнерів. Водночас серед можливостей виокремлено впровадження сучасних цифрових інструментів управління якістю, розвиток кадрового потенціалу через професійне навчання та сертифікацію, а також активне використання міжнародного досвіду в адаптації до стандартів ISO 9001.

Деталізований аналіз ключових бізнес-процесів ТОВ «РЕВАЛЬВО» вказує на нерівномірний рівень розвитку різних функціональних напрямів. Так, ефективно функціонують процеси фінансового управління та логістики, які демонструють позитивну динаміку фінансових результатів і рівня виконання замовлень. Проте в таких сферах, як управління якістю, контроль стандартів, взаємодія з постачальниками, а також внутрішній моніторинг, спостерігається фрагментарність, недостатній рівень інтеграції та відсутність системної координації.

Крім того, результати оцінки ефективності управління якістю вказують на потребу у впровадженні системи KPI, орієнтованої на зниження відсотку браку, підвищення продуктивності та задоволеності клієнтів. Важливо також створити повноцінну службу якості, яка відповідатиме за координацію ініціатив з аудиту, документування процесів, аналізу невідповідностей і реалізації політики безперервного вдосконалення. Практика багатьох успішних компаній демонструє, що лише за наявності інтегрованої, стратегічно орієнтованої СУЯ можна досягти сталого результату в конкурентному середовищі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система управління якістю ТОВ «РЕВАЛЬВО» наразі перебуває на стадії становлення та потребує цілеспрямованої модернізації. Ідентифіковані проблеми мають системний характер і вимагають не точкових, а стратегічних змін, орієнтованих на інституційне зміцнення якості як ключової цінності компанії. У наступному розділі буде запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення СУЯ, сформований на основі діагностичних висновків та найкращих практик управління якістю, адаптованих до українських реалій і специфіки діяльності досліджуваного підприємства.