

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЦВЯК ВІКТОРІЯ БОРИСІВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Цвяк Вікторії Борисівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану

Керівник роботи (проєкту) Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо формування й адаптації системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність і значення формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану; визначити особливості формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану; охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану; надати загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; здійснити аналіз складових формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану; оцінити ефективності формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Цвяк В. Б. Формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану.

У роботі розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти формування системи менеджменту якості підприємства в умовах воєнного стану. Об'єктом дослідження є логістична організація, діяльність якої в період 2022–2024 рр. відбувалась у складному економічному середовищі. Робота охоплює аналіз ключових підходів до побудови системи управління якістю, її складових і вимог, адаптованих до реалій кризового періоду.

Проведено діагностику стану системи менеджменту якості підприємства, здійснено аналіз фінансової діяльності підприємства, виявлено вплив зовнішніх загроз на його операційну стабільність та якість послуг. Узагальнено основні виклики, пов'язані з безпекою персоналу, мобілізацією, перебоями у постачанні та нормативними змінами. Значну увагу приділено практичним заходам адаптації системи менеджменту якості: цифровізації, оновленню внутрішніх стандартів, децентралізації процедур контролю, впровадженню ризик-менеджменту та підвищенню кваліфікації персоналу.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретико-методичних підходів до адаптації системи управління якістю у кризових умовах та розробці практичних рекомендацій для логістичних підприємств. Запропонована модель управління якістю враховує специфіку функціонування бізнесу в умовах війни та може бути використана для підвищення гнучкості, надійності та ефективності логістичних процесів. Особливої ваги в цих умовах набуває здатність підприємств забезпечувати стабільну якість продукції та послуг, зберігаючи конкурентоспроможність і довіру клієнтів.

Результати дослідження мають практичне значення для підприємств транспортно-логістичної сфери, оскільки дозволяють комплексно оцінити

ефективність системи менеджменту якості, визначити напрями її вдосконалення та розробити дії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: система менеджменту якості, логістика, воєнний стан, адаптація, управління ризиками, цифровізація, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
1.1. Сутність і значення формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану	8
1.2. Особливості формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану	11
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-економічних показників	22
2.2. Аналіз складових формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану	30
2.3. Оцінка ефективності формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для підприємств усіх галузей економіки. Порушення логістичних ланцюгів, загроза безпеці персоналу й активів, нестабільність нормативно-правового середовища змусили бізнес адаптуватися до нових умов функціонування. Особливої ваги в цих умовах набуває здатність підприємств забезпечувати стабільну якість продукції та послуг, зберігаючи конкурентоспроможність і довіру клієнтів. Саме тому формування ефективної системи менеджменту якості є критичним чинником для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Зокрема, логістичні організації, які забезпечують життєво важливі перевезення, повинні впроваджувати гнучкі, адаптивні та ризик-орієнтовані моделі управління якістю.

Проблематика управління якістю в умовах нестабільного середовища та воєнного стану знайшла відображення в наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема Л. О. Лігоненко, О. І. Амоші, З. В. Герасимчук, О. В. Омельченка, Т. М. Гринько, які аналізували механізми адаптації підприємств, антикризове управління, стратегії підвищення ефективності та якості функціонування бізнесу в умовах кризи.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо формування й адаптації системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність і значення формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану;
- визначити особливості формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану;

- охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану;
- надати загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників;
- здійснити аналіз складових формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану;
- оцінити ефективності формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану.

Об’єкт дослідження – система менеджменту якості на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів формування й адаптації системи менеджменту якості в логістичній організації в умовах воєнного стану.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність підприємства за 2022–2024 рр., публікації у фахових наукових виданнях, а також власні аналітичні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до адаптації системи менеджменту якості у логістичній сфері з урахуванням специфіки ведення діяльності в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані підприємствами транспортно-логістичного сектору для підвищення надійності, гнучкості та стабільності функціонування системи менеджменту якості в умовах надзвичайних ситуацій.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (25 березня 2025 р., м. Полтава) [46], подано тези на конференцію «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» (20 червня 2025 р., м. Житомир).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність і значення формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану

Системи управління якістю (СУЯ) – це сукупність взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації щодо якості. Фактично функціонування СУЯ зводиться до ретельно налагодженого та взаємоузгодженого виконання всіх видів діяльності підприємства таким чином, щоб мінімізувати можливість виникнення невідповідностей на будь-якому етапі створення продукції.

Згідно стандарту ДСТУ ISO 9000:2015, СУЯ охоплює дії, за допомогою яких організація ідентифікує свої цілі та визначає процеси й ресурси, потрібні для досягнення бажаних результатів. СУЯ керує взаємодійними процесами та ресурсами, потрібними, щоб створити цінності й здобути результати для відповідних зацікавлених сторін. СУЯ дає змогу найвищому керівництву оптимізувати використання ресурсів, ураховуючи короткострокові та довгострокові наслідки його рішень. СУЯ забезпечує засоби ідентифікування дій щодо вирішування передбачених і непередбачених наслідків у постачанні продукції та наданні послуг [10].

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2015 існують сім принципів управління якістю [11]:

- керівництво;
- орієнтованість на клієнта;
- управління відносинами з постачальниками;
- залучення людей;

- процесний підхід;
- системний підхід до управління;
- постійне вдосконалення.

Основна увага в управлінні якістю приділяється задоволенню вимог клієнтів і прагненню перевершити очікування клієнтів. Успіх досягається, коли організація приваблює та зберігає довіру клієнтів й інших зацікавлених сторін. Кожен аспект взаємодії з клієнтом дає можливість створити йому більше цінностей. Розуміння поточних і майбутніх потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін сприяє стійкому успіху організації.

Лідери на всіх рівнях організації повинні встановлювати єдність мети та напрями розвитку, а також створювати умови, в яких співробітники братимуть участь у досягненні цілей організації у сфері якості. Створення єдності мети та напрямку, а також участь усіх співробітників дозволяють організації узгоджувати свої стратегії, політику, процеси та ресурси для досягнення своїх цілей.

Усі співробітники на всіх рівнях організації необхідні для підвищення її здатності створювати цінність і приносити користь. Для ефективного та результативного управління організацією важливо залучати всіх людей на всіх рівнях і поважати їх як особи. Визнання, розширення прав і можливостей та підвищення компетентності сприяють залученню людей до досягнення цілей організації у сфері якості.

Заплановані результати досягаються більш ефективно та швидко, коли діяльність усієї організації розуміється й управляється як взаємопов'язані процеси, що функціонують як єдина система. Система управління якістю складається з ланцюга взаємопов'язаних процесів. Розуміння того, як ця система працює та дає результати, дозволяє організації оптимізувати систему та її продуктивність.

Організації фокусують свою увагу на постійному вдосконаленні. Постійні поліпшення та розвиток є принципово важливими для будь-якої організації для того, щоб підтримувати вже досягнутий рівень продуктивності, своєчасно

реагувати на зміни в її внутрішніх і зовнішніх умовах та створювати нові можливості.

Рішення, що ґрунтуються на аналізі й оцінці достовірних і фактичних даних, з більшою ймовірністю призведуть до запланованих результатів. Прийняття рішення – це складний процес, який завжди супроводжується певною невизначеністю. При прийнятті рішень необхідно не тільки враховувати можливі ризики та можливості, але й враховувати той факт, що інформація, що отримується, може бути по-різному інтерпретована. Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та можливі непередбачені наслідки. Факти, докази й аналіз даних призводять до більшої об'єктивності та впевненості у прийнятті рішень [8].

Для забезпечення сталого успіху будь-якої організації у довгостроковій перспективі, організація повинна керувати своїми відносинами із зацікавленими сторонами. Усі зацікавлені сторони впливають на діяльність організації. Стійкого успіху з більшою ймовірністю буде досягнуто, коли організація керуватиме відносинами з усіма своїми зацікавленими сторонами, щоб оптимізувати їх вплив на свою роботу. Особливе значення слід надати управлінню взаємовідносинами з постачальниками та партнерами.

Переважає кількість підприємств України, при впровадженні системи управління якістю, працює на стандартах якості ISO серії 9000, але в світовій практиці найбільш прогресивним підходом, що зорієнтований на перевищення норм стандартів, є соціально орієнтована концепція TQM (Total Quality Management).

Total Quality Management (TQM) включає в себе вісім фундаментальних принципів, які спрямовані на досягнення високої якості продукції та послуг [34]:

- фокус на клієнті;
- лідерство;
- участь персоналу;
- процесний підхід;

- системний підхід до управління;
- постійне вдосконалення;
- взаємовигідні відносини з постачальниками.

Ці принципи є основою ідейного змісту філософії системи управління якістю, яка висвітлює якість як основний критерій оцінювання організації і руйнує бар'єр між споживачем та виробником.

Система управління якістю розробляється з урахуванням конкретної діяльності організації, але, за своєю суттю, вона має охоплювати всі стадії життєвого циклу продукції/послуги. В основу такого управління закладається «петля якості», яка є методологічною базою міжнародних стандартів ISO. Під петлею якості розуміють замкнутий життєвий цикл продукції, який включає такі основні етапи: маркетинг, дослідження та вивчення ринку; проектування та розробка технологій, розробка продукту; матеріально-технічне забезпечення; підготовка та розробка виробничих процесів; виробництво; контроль, випробування, вимірювання; пакування й зберігання; розподіл і реалізація; монтаж та експлуатація; технічна допомога й обслуговування; утилізація після використання.

1.2. Особливості формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану

Поняття «якість» є однією з основних категорій у сучасному управлінні, що охоплює загальне уявлення про те, наскільки продукція або послуга відповідає встановленим вимогам, очікуванням споживачів і ринковим стандартам. Якість, як категорія, розглядається у двох площинах: по-перше, як ступінь відповідності продукту або послуги встановленим вимогам, а по-друге, як рівень задоволення потреб і очікувань споживачів. У контексті сучасної глобальної економіки, поняття якості виходить за межі характеристик продукту

і включає такі аспекти, як ефективність процесів, сервісне обслуговування, екологічність і навіть соціальна відповідальність підприємства [20].

Одним із головних напрямів розвитку сучасних підприємств є впровадження систем менеджменту якості (СМЯ), що дозволяють організаціям забезпечити постійне підвищення якості продукції та послуг, оптимізацію процесів, підвищення конкурентоспроможності на ринку та задоволення споживачів (табл. 1.1). СМЯ ґрунтуються на міжнародних стандартах, таких як ISO 9001, які задають рамки для управління всіма аспектами якості в організації. Ці стандарти є універсальними та використовуються в різних галузях промисловості й бізнесу.

Таблиця 1.1

Основні етапи впровадження системи управління якістю

Етап	Характеристика етапу
Аналіз поточного стану	Оцінка існуючих процесів і виявлення проблем якості
Планування змін	Розробка стратегії та плану дій для покращення якості
Впровадження	Упровадження запропонованих змін у виробничі й управлінські процеси
Моніторинг	Оцінка результатів упроваджених заходів і моніторинг якості
Поліпшення	Постійне вдосконалення процесів та адаптація до змін ринку

Примітка: [39].

Принципи менеджменту якості, які визначають функціонування системи менеджменту якості (СМЯ), є основою для підприємств, що прагнуть підвищити свою ефективність (табл. 1.2). По-перше, орієнтація на клієнта є ключовим аспектом, адже всі зусилля підприємства повинні бути спрямовані на задоволення потреб і очікувань споживачів. Регулярний аналіз зворотного зв'язку дозволяє постійно вдосконалювати продукцію та послуги.

Лідерство відіграє також важливу роль у визначенні напрямів діяльності організації. Керівництво має створювати сприятливе середовище для роботи команди, надихаючи та мотивуючи співробітників до досягнення спільних цілей. Залучення персоналу в процеси управління якістю забезпечує активну участь працівників, що є важливим для досягнення загальних цілей

підприємства. Це не лише навчання, але й створення умов для ініціативи та відповідальності.

Таблиця 1.2

Принципи менеджменту якості

Принципи менеджменту якості	Функції основних принципів менеджменту якості
Орієнтація на клієнта	Задоволення потреб та очікувань клієнтів.
Лідерство	Визначення напрямків і створення сприятливого середовища.
Залучення персоналу	Активна участь співробітників у процесах управління якістю.
Процесний підхід	Управління взаємозв'язаними процесами для оптимізації.
Постійне вдосконалення	Систематичне покращення всіх аспектів діяльності.
Прийняття рішень на основі фактів	Рішення базуються на аналізі даних.
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Співпраця на основі взаємної вигоди.

Примітка: [45].

Процесний підхід до управління, що базується на усвідомленні взаємозв'язаних процесів, дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати та підвищити продуктивність. Постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності є метою, що передбачає активний пошук нових можливостей для покращення.

Постійне вдосконалення є основою для досягнення довгострокових успіхів підприємства. Воно передбачає регулярний перегляд і вдосконалення процесів, інновації та впровадження нових підходів до управління. Підприємства, що прагнуть до постійного вдосконалення, є більш гнучкими та швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища.

Прийняття рішень на основі фактів забезпечує об'єктивність і точність у процесі прийняття управлінських рішень. Усі рішення повинні ґрунтуватися на детальному аналізі актуальної інформації, що дозволяє мінімізувати ризики та досягати найбільш ефективних результатів.

Взаємовигідні відносини з постачальниками є важливим елементом забезпечення стабільної якості продукції або послуг. Ефективна співпраця з постачальниками дозволяє забезпечити безперебійне постачання матеріалів і

послуг, необхідних для виробництва, що знижує ризики та підвищує якість кінцевого продукту [24].

Сучасні системи управління якістю активно використовують інформаційні технології для автоматизації процесів, моніторингу показників якості та швидкого реагування на проблеми. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати, мінімізувати дефекти та підвищувати загальну ефективність виробництва. Підприємства, що впроваджують системи управління якістю, також отримують конкурентні переваги на ринку, оскільки можуть забезпечити стабільність і надійність своїх продуктів або послуг.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану

Оцінювання ефективності системи менеджменту якості (СМЯ) є складним і багатоаспектним процесом, що потребує використання структурованих методичних підходів, здатних інтегрувати як кількісні, так і якісні показники. Основною метою аналізу складових СМЯ є виявлення реального рівня відповідності діяльності підприємства вимогам стандартів (зокрема, ISO 9001), стратегічним цілям і очікуванням стейкхолдерів. Такий аналіз забезпечує ґрунтовну основу для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення якості продукції або послуг і, зрештою, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в динамічному середовищі.

До базових елементів оцінки СМЯ належать: політика в галузі якості, цілі якості, відповідність структурі управління, ефективність процесів, якість взаємодії із зацікавленими сторонами, а також результати внутрішніх і зовнішніх аудитів. Методичний аналіз зазначених складових передбачає як нормативну перевірку відповідності документації, так і практичну оцінку результативності впроваджених процедур. Тут доречно застосовувати

принципи PDCA-циклу (Plan-Do-Check-Act), який дозволяє здійснювати безперервне вдосконалення на основі циклічної моделі управління якістю.

Серед поширених методичних підходів, що застосовуються при оцінці СМЯ, можна виділити такі інструменти як SWOT-аналіз, аудит процесів, діагностичні картки процесів, матриці відповідності, а також оцінка рівня зрілості СМЯ. Зокрема, SWOT-аналіз дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони функціонування системи, але й виявити зовнішні загрози й можливості для покращення. Діагностичні картки процесів є інструментом внутрішньої оцінки ефективності окремих процедур, які входять до СМЯ, і допомагають зосередитися на вузьких місцях і порушеннях стандартів.

Особливого значення набуває система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють об'єктивно вимірювати ступінь досягнення цілей у сфері якості. У межах СМЯ ці показники можуть охоплювати рівень дефектності продукції, частоту рекламаций, швидкість обробки запитів клієнтів, відсоток виконаних аудитів, ефективність навчання персоналу, дотримання термінів логістичних операцій тощо. Визначення релевантних KPI потребує попереднього структурування організаційної системи підприємства та формалізації очікуваних результатів.

Нарешті, ефективним підходом до комплексної оцінки СМЯ є застосування моделей зрілості, таких як EFQM Excellence Model, модель Capability Maturity Model Integration (CMMI) або модель Crosby's Maturity Grid. Ці моделі дають змогу порівняти поточний рівень розвитку системи якості з ідеальними еталонами й визначити, на якому етапі формування перебуває підприємство. Успішне використання подібних інструментів потребує глибокого аналітичного супроводу та залучення міжфункціональних команд управління якістю.

Однією з найбільш ефективних методик оцінювання СМЯ в сучасному менеджменті є внутрішній аудит, який виступає не лише як засіб перевірки, але й інструмент вдосконалення. Внутрішній аудит дозволяє виявляти невідповідності в документації, фактичному виконанні процедур, а також у

поведінці персоналу. На основі результатів аудитів формується перелік коригувальних і попереджувальних дій, що забезпечує проактивний підхід до управління якістю. У сучасній практиці дедалі частіше впроваджуються цифрові інструменти аудиту, зокрема на базі CRM-систем і спеціалізованих платформ моніторингу.

Крім аудиту широко застосовується метод анкетування внутрішніх і зовнішніх споживачів процесів. Опитування працівників дозволяє ідентифікувати внутрішні бар'єри, що заважають якісному виконанню функцій. Опитування клієнтів – це спосіб оцінити задоволеність результатами, отримати якісний фідбек, а також виявити можливі розриви між очікуваннями та реальними послугами або продуктами. Такий підхід сприяє формуванню клієнтоорієнтованої моделі управління якістю, яка є базовою умовою успішної СМЯ.

Методологія «5S» також активно застосовується як складова оцінки й підтримки системи менеджменту якості, особливо в операційно-логістичних організаціях. Цей підхід передбачає організацію робочого простору за принципами сортування, упорядкування, очищення, стандартизації й дисципліни (Sort, Set in Order, Shine, Standardize i Sustain). Ефективна реалізація методики «5S» позитивно впливає на зниження виробничих втрат, підвищення безпеки праці, формування корпоративної культури якості. При цьому ступінь дотримання кожного з п'яти елементів можна оцінювати за допомогою чек-листів або періодичних інспекцій.

Важливим методом, що дає змогу оцінити інтегрованість СМЯ у діяльність підприємства, є процесний підхід. Його сутність полягає у розгляді підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має вхід, вихід, ресурси, відповідальних осіб і критерії оцінки. Процесний аналіз дозволяє виявити вузькі місця, дублювання функцій, неефективне використання ресурсів, що ускладнює досягнення цілей у сфері якості. У практиці підприємств використання процесної моделі сприяє глибшому

розумінню логіки внутрішніх зв'язків та орієнтує на досягнення результатів у межах усього ланцюга створення цінності.

Також суттєвим є використання порівняльного аналізу (бенчмаркінгу), який дозволяє зіставити ключові показники якості з аналогічними показниками лідерів ринку або підприємств тієї ж галузі. Бенчмаркінг може бути як внутрішнім (в межах однієї організації, між підрозділами), так і зовнішнім (між різними організаціями). Він дає змогу встановити обґрунтовані цільові орієнтири для покращення СМЯ і слугує потужним мотиватором для управлінського персоналу щодо впровадження змін.

У контексті сучасного воєнного стану, особливої актуальності набуває ризик-орієнтований підхід як метод оцінки функціонування системи менеджменту якості. Методика передбачає ідентифікацію, оцінку й управління ризиками, що можуть негативно вплинути на досягнення цілей у сфері якості. Для логістичних підприємств, таких як *** ***** ***** *****, ключовими ризиками є порушення ланцюгів постачання, коливання вартості пального, кіберзагрози в умовах цифровізації, а також ризики втрати кваліфікованих кадрів. Оцінювання цих чинників здійснюється через побудову матриць ризиків і сценарне моделювання.

Ще одним перспективним інструментом є self-assessment (самооцінка), яка дозволяє підприємству періодично переглядати власну систему управління якістю без залучення зовнішніх аудиторів. Самооцінка базується на критеріях стандартів ISO, EFQM чи CMMI і є зручним інструментом для аналізу прогресу, визначення пріоритетних напрямів вдосконалення. Цей метод особливо ефективний в умовах обмежених ресурсів, коли регулярне проведення аудитів є затратним або складним для реалізації.

Окремо варто звернути увагу на методи візуалізації процесів, зокрема побудову карт процесів (Flow Charts), діаграм Ішікави, Парето та Рока-Йоке-систем (механізмів запобігання помилкам). Візуалізація сприяє кращому розумінню функціонування внутрішніх процедур, швидкому виявленню відхилень і ефективній комунікації між різними ланками управління. У

логістичній сфері це дає змогу чітко розподіляти зони відповідальності, скорочувати час на ухвалення рішень і зменшувати кількість браку чи затримок.

Слід підкреслити, що ефективність застосування будь-якої методики прямо залежить від рівня компетентності персоналу та зрілості управлінської культури в організації. Без відповідної підготовки кадрів та належної підтримки з боку керівництва навіть найкращі інструменти не зможуть забезпечити належного ефекту. Тому методичні підходи мають впроваджуватися не ізольовано, а як частина комплексної політики управління якістю з чітко визначеними ролями, ресурсами та метриками результативності.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що сучасний арсенал методичних підходів до аналізу складових СМЯ є надзвичайно широким і гнучким. Його ефективне застосування дає змогу не лише оцінити поточний стан системи, а й прогнозувати напрями її розвитку, адаптувати до нових умов (зокрема кризових) і забезпечити реальний приріст конкурентоспроможності підприємства. Для *** ***** такі підходи становлять основу підвищення стійкості діяльності у надзвичайно складних умовах воєнного стану.

ДСТУ ISO 9001 є одним із найбільш визнаних і широко використовуваних стандартів управління якістю у світі, що встановлює вимоги до СМЯ на підприємствах різних галузей. Цей стандарт дає змогу підприємствам організувати свої процеси таким чином, щоб забезпечити стабільну якість продукції або послуг, задовольняти вимоги клієнтів і досягати сталого успіху в умовах сучасного конкурентного ринку.

Основні вимоги ДСТУ ISO 9001 включають систематичний підхід до управління організацією, орієнтованість на споживача, підвищення ефективності всіх внутрішніх процесів і постійне вдосконалення діяльності. Стандарт базується на універсальних принципах менеджменту якості, які допомагають організаціям керувати ризиками, впроваджувати інновації та досягати довгострокових цілей.

Однією з основних вимог ISO 9001 є орієнтація на клієнта, що передбачає забезпечення виконання вимог споживачів і перевищення їхніх очікувань. Це вимагає від підприємства розуміння ринкових потреб, регулярного збирання зворотного зв'язку від клієнтів і коригування своїх процесів для досягнення більш високих показників задоволеності.

ДСТУ ISO 9001 також передбачає створення ефективної системи управління процесами, що означає управління організацією як комплексом взаємозалежних процесів. Кожен процес у системі має бути чітко визначеним, документованим та керованим на основі ключових показників ефективності. Це дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, зменшувати втрати та забезпечувати стабільну якість продукції.

Важливою вимогою стандарту є залучення керівництва до процесу впровадження та функціонування СМЯ. Лідери підприємства повинні створити відповідну політику якості, встановити чіткі цілі, забезпечити залучення персоналу на всіх рівнях організації та підтримувати культуру якості. Це також включає відповідальність за ресурси та створення умов для ефективного функціонування СМЯ.

Ризик-орієнтоване мислення є нововведенням у стандарті ISO 9001:2015, що вимагає від підприємств врахування ризиків і можливостей на кожному етапі діяльності. Це передбачає визначення потенційних загроз для досягнення цілей підприємства, розробку заходів для мінімізації цих ризиків і використання можливостей для поліпшення процесів [11].

Стандарт також висуває вимоги до планування й оцінки результатів. Підприємства повинні встановити чіткі цілі у сфері якості, розробити плани для їх досягнення та регулярно перевіряти результативність своєї діяльності. Оцінка результатів включає моніторинг ключових показників ефективності, проведення внутрішніх аудитів і перегляд діяльності на основі отриманих даних.

Постійне вдосконалення є основою вимог ISO 9001. Підприємства повинні мати чіткий механізм для вдосконалення своєї діяльності, що

передбачає аналіз невідповідностей, коригувальні дії та впровадження нових рішень для підвищення ефективності процесів.

Усі вимоги ISO 9001 спрямовані на підвищення ефективності підприємства, поліпшення його продукції та послуг, а також задоволення клієнтів. Впровадження цього стандарту дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними, зменшувати витрати та забезпечувати стабільність розвитку на ринку.

Впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) на основі міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001 є важливим кроком для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своїх процесів і забезпечити високу якість продукції та послуг. Процес впровадження складається з кількох етапів, які спрямовані на систематизацію управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення відповідності встановленим стандартам. У табл. 1.3 наведені основні етапи впровадження ДСТУ ISO 9001, які допоможуть підприємству організувати та реалізувати цей процес у чіткій послідовності.

Таблиця 1.3

Етапи впровадження ДСТУ ISO 9001

Етап	Характеристика етапів впровадження ДСТУ ISO 9001
Підготовчий етап	Аналіз поточного стану, визначення цілей впровадження СМЯ
Розробка документації	Створення політики, процедур та інструкцій з управління якістю
Впровадження процесів	Введення розроблених процедур у дію
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації співробітників для виконання нових вимог
Оцінка результатів	Проведення внутрішнього аудиту й оцінка результатів
Сертифікація	Зовнішній аудит та отримання сертифіката відповідності ДСТУ ISO 9001

Примітка: [11].

Впровадження ДСТУ ISO 9001 передбачає ретельну підготовку та поетапну реалізацію заходів, які включають аналіз поточного стану, розробку документації, впровадження процесів, навчання персоналу, оцінку результатів та сертифікацію. Кожен із цих етапів є критично важливим для успішного функціонування системи менеджменту якості. Завдяки цьому процесу

підприємство не лише покращує внутрішні процедури, але й забезпечує стабільність, підвищення конкурентоспроможності та задоволеність споживачів. Важливою умовою успіху також є залучення всіх працівників до процесу, що сприяє формуванню культури якості на підприємстві.

Упровадження системи управління якістю за ДСТУ ISO 9001 має суттєвий вплив на діяльність підприємств. Ця система не лише допомагає забезпечити стабільну якість продукції та послуг, але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу. У табл. 1.4 представлені основні переваги, які підприємство може отримати в результаті впровадження даної системи. Кожна з цих переваг сприяє підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів і зміцненню позицій підприємства на ринку.

Таблиця 1.4

Переваги впровадження системи управління якістю за ДСТУ ISO 9001

Перевага	Характеристика
Підвищення задоволеності клієнтів	Забезпечення стабільної якості продукції або послуг
Зниження витрат	Оптимізація процесів і зменшення кількості дефектів
Підвищення ефективності процесів	Системний підхід до управління та чітке розподілення відповідальності
Покращення репутації на ринку	Отримання сертифіката якості підвищує довіру з боку клієнтів і партнерів
Підвищення конкурентоспроможності	Більш ефективне управління процесами дозволяє знизити витрати та підвищити якість

Примітка: [11].

Упровадження системи управління якістю за ДСТУ ISO 9001 приносить численні вигоди, включаючи підвищення задоволеності клієнтів через стабільну якість продукції, зниження витрат завдяки оптимізації процесів, підвищення ефективності управлінських практик і покращення репутації на ринку. Отримання сертифіката якості не тільки свідчить про високі стандарти роботи підприємства, але й підвищує його конкурентоспроможність. Усі ці аспекти вказують на те, що інвестиції в упровадження СМЯ є важливим кроком на шляху до сталого розвитку й успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-
економічних показників

*** ***** є суб'єктом господарювання, діяльність якого охоплює лісопильне та стругальне виробництво, транспортування деревини, її зберігання та логістичний супровід. Підприємство зареєстроване в Рівненській області та функціонує на ринку з 2021 р. Незважаючи на відносно короткий термін існування, організація демонструє динамічний розвиток та адаптивність до кризових умов, зумовлених воєнним станом в Україні.

Основною сферою діяльності організації є переробка деревини: підприємство здійснює розпилювання лісоматеріалів, сушіння, сортування та підготовку до реалізації. Логістичний напрям охоплює транспортування продукції до клієнтів як у межах України, так і за кордон. Організація забезпечує повний цикл – від надходження сировини до постачання готової продукції кінцевому споживачу, що надає їй перевагу в плані контролю якості й оперативності виконання замовлень. Географічно діяльність підприємства охоплює передусім північно-західні регіони України, однак у 2023–2024 рр. спостерігалось розширення ринків збуту завдяки участі в експортних операціях до країн Європейського Союзу. Це зумовило підвищення вимог до якості продукції та стимулювало внутрішню трансформацію управлінських і виробничих процесів відповідно до міжнародних стандартів.

У 2022 р. підприємство працювало без офіційно оформлених працівників, що було зумовлено як стартовою фазою функціонування, так і

непередбачуваними обставинами воєнного часу. Проте вже в 2023 р. було офіційно оформлено 4 працівники, а в 2024 рр. їхня кількість зросла до 6 осіб. Ця динаміка свідчить про поступове зростання масштабів виробництва та переходу від підприємницької моделі до структурованої організації з елементами корпоративного управління.

Для комплексної оцінки фінансово-господарського стану *** *****
***** ***** було проаналізовано низку ключових показників, що відображають динаміку його розвитку в умовах посткризової адаптації. Джерелом аналітичної інформації слугували табл. А.1–А.3 (див. дод. А), які дозволяють простежити фінансові, виробничі й управлінські трансформації підприємства за період 2022–2024 рр.

Починаючи з аналізу базових показників діяльності (табл. А.1), слід відзначити, що у 2022 р. підприємство здійснювало свою діяльність у спрощеному форматі, без офіційного працевлаштування персоналу та за умов високої залежності від кредиторських ресурсів. Водночас вже у 2023 р. спостерігалось суттєве розширення масштабів діяльності: було зафіксовано зростання валового прибутку з 1 081,2 тис грн до 1 230,0 тис грн (+13,8 %), а в 2024 р. – до 2 239,0 тис грн (+82,0 %). Цей тренд є позитивним свідченням зростання ефективності операційної діяльності організації.

Особливо показовим є динамічне зростання чистого прибутку: з 409,2 тис грн у 2022 р. до 1 135,8 тис грн у 2024 р. (+178 % у порівнянні з базовим роком). Такий результат свідчить про високий рівень керованості витратами та ефективну фінансову політику. Одночасно збільшилася середньорічна вартість основних засобів (із 1 158,8 тис грн у 2023 р. до 6 605,5 тис грн у 2024 р., що становить +470 %), що свідчить про активне інвестування в модернізацію виробництва.

Зростання продуктивності праці з 1 484,3 тис грн/особу в 2023 р. до 2 628,8 тис грн/особу в 2024 р. (+77,1 %) вказує на оптимізацію кадрової політики: при незмінній чисельності працівників (4 особи у 2023 р. та 4 особи у 2024 р.) підприємству вдалося суттєво підвищити ефективність використання

людських ресурсів. Фондовіддача зросла на 76,7 %, а середньомісячна заробітна плата – на 25 %, що свідчить про поліпшення як матеріального стимулювання персоналу, так і капіталомісткості виробництва.

Варто відзначити, що рентабельність власного капіталу у 2023 р. становила 7,2 %, а в 2024 р. – 7,8 %. Попри незначне зростання в абсолютному вимірі (+0,6 п.п.), це свідчить про сталість прибутковості вкладених інвестицій. Рентабельність основної діяльності залишалася на стабільному рівні (21,5 % у 2023 р. та 21,3 % у 2024 р.), а рентабельність підприємства незначно зменшилася – з 11,1 % до 10,8 %, що, втім, не є критичним і радше свідчить про сезонну або кон'юнктуру волатильність.

Розгляд фінансових результатів підприємства (табл. А.2) дозволяє глибше оцінити структурні зміни, що відбулися у доходах, витратах і прибутковості *** ***** ***** ***** . У 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції становив 6254,2 тис грн, що в умовах стартового етапу діяльності є порівняно низьким показником. У 2023 р. цей показник впав до 5986,7 тис грн (-9,07 %), а в 2024 р. стрімко зріс – до 33205,6 тис грн (+483,9 %), що свідчить про впевнене нарощування обсягів продажу, вихід на нові ринки або розширення клієнтської бази.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. впала: з 4671,7 тис грн у 2022 р. до 4382,3 тис грн у 2023 р. (-6,19%).

Однак, паралельно з доходами у 2024 р. зросла і собівартість реалізованої продукції: з 4382,3 тис грн у 2023 р. до 25951,2 тис грн у 2024 р. (+492,2%). Валовий прибуток впав в 2023 р. до 1304,4 тис грн в порівнянні з 2022 р. (1582,5 тис грн).

Водночас темпи зростання доходу були дещо вищими, ніж темпи зростання витрат, що дозволило збільшити валовий прибуток: з 1582,5 тис грн у 2023 р. до 7254,4 тис грн у 2024 р., тобто у 4,6 рази. Це є прямим індикатором зростаючої маржинальності бізнесу.

Інші операційні доходи у 2022 р. були відсутні, у 2023 р. становили 250,3 тис грн та 243,0 тис грн у 2024 р.

Інші операційні витрати становили у 2022 р. – 1173,3 тис грн, у 2023 р. – 894,3 тис грн, у 2024 р. – 4265,2 тис грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс з 409,2 тис грн у 2022 р. до 3232,2 тис грн у 2024 р. (+690 %), що підкреслює ефективність внутрішнього управління витратами й оптимізації процесів. Разом із тим, інші доходи відсутні.

Фінансові витрати відсутні протягом зазначених періодів, що свідчить про низький рівень кредитного навантаження або відсутність суттєвих зобов'язань. Податок на прибуток у 2024 р. становив 581,8 тис грн, що відповідає чинній ставці та рівню чистого прибутку – 2650,4 тис грн.

Структура фінансових результатів свідчить про зростання операційної ефективності, стабільну прибутковість, що забезпечується як основною, так і допоміжною діяльністю підприємства.

Наступним важливим етапом оцінки є аналіз фінансового стану підприємства, що базується на розрахунках коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності (див. табл. А.3). Зазначені індикатори дозволяють охарактеризувати здатність організації виконувати свої коротко- та довгострокові зобов'язання, ефективно використовувати ресурси й отримувати прибуток.

Почнемо з оцінки ліквідності. Коефіцієнт покриття, який демонструє співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, у 2022 р. не розраховувався через відсутність необхідних даних. У 2023 р. його значення становило лише 0,09, що свідчить про вкрай низький рівень ліквідності підприємства та нездатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак уже в 2024 р. спостерігається різкий ріст показника до 1,47, що перевищує мінімально допустиме нормативне значення (1,0). Це вказує на суттєве покращення платоспроможності підприємства, позитивну динаміку та поступове відновлення фінансової стабільності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який відображає здатність підприємства оперативно погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних

оборотних активів (без урахування запасів), у 2022 р. не розраховувався через відсутність необхідних даних. У 2023 р. його значення становило лише 0,09, що свідчить про критично низьку здатність підприємства розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями без залучення запасів. У 2024 р. показник зріс до 0,47, що, хоча й не досягає нормативного рівня ($\geq 1,0$), проте вказує на поступове покращення фінансової ситуації та зростання ліквідності підприємства.

Коефіцієнт фінансування, який показує співвідношення власного капіталу до позикового, дозволяє оцінити ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 р. коефіцієнт не розраховувався через відсутність необхідних даних. У 2023 р. його значення склало лише 0,06, що свідчить про надмірну залежність підприємства від позикових коштів та критично низький рівень фінансової автономії. Проте вже у 2024 р. показник зріс до 1,7, що означає, що на кожну 1 грн позикових коштів припадає 1,70 грн власного капіталу. Це перевищує мінімально прийнятний рівень ($\geq 1,0$) і свідчить про значне покращення структури капіталу, зміцнення фінансової стійкості та зростання незалежності від зовнішнього фінансування.

Значну увагу слід приділити коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами, який у 2022 р. становив 1,0, що свідчить про повне покриття оборотних активів власними джерелами, тобто підприємство функціонувало фінансово незалежно. У 2023 р. спостерігається різке зниження показника до -9,6, що є вкрай критичним значенням. Це свідчить про гостру нестачу власних обігових коштів та залежність від зовнішнього фінансування, а також можливу наявність значних збитків. У 2024 р. коефіцієнт покращився до 0,32, що вже перевищує нормативний мінімум (0,1) і свідчить про відновлення фінансової стабільності підприємства та появу власних ресурсів для покриття оборотної діяльності.

За період 2022–2024 рр. спостерігається поступове, але стабільне покращення більшості показників ліквідності й платоспроможності. Проте на кінець 2024 р. *** ***** ***** ***** ще не досягло нормативних меж,

тому подальше зміцнення капітальної бази й оптимізація структури активів є необхідною умовою стійкого розвитку. У наступній частині буде розглянуто коефіцієнти ділової активності підприємства, їх динаміку та вплив на загальну ефективність управління ресурсами.

Продовжуючи оцінку фінансового стану підприємства, варто проаналізувати показники ділової активності, які відображають інтенсивність використання ресурсів та ефективність операційної діяльності. Зазначені коефіцієнти дають змогу оцінити, наскільки швидко підприємство обертає свої активи, основні засоби та власний капітал для генерування виручки.

У 2022 р. коефіцієнт оборотності активів становив 0,75, що свідчить про низьку ефективність використання активів. Такий рівень є недостатнім для більшості сфер діяльності, окрім капіталомістких. У 2023 р. показник різко зріс до 2,11, що свідчить про значне підвищення ефективності операційної діяльності. Це може бути пов'язано зі зростанням обсягів реалізації, оптимізацією активів або виведенням з балансу неефективних необоротних засобів. Проте вже у 2024 р. коефіцієнт знову знизився до 0,76, що майже відповідає рівню 2022 р. Це може свідчити про погіршення ділової активності, збільшення вартості активів без відповідного зростання виручки або зменшення реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності основних засобів демонструє нестабільну динаміку: у 2022 р. він становив лише 0,09, що вказує на вкрай низький рівень використання матеріально-технічної бази. У 2023 р. відбулося суттєве зростання до 0,68, що свідчить про підвищення ефективності експлуатації обладнання та можливу оптимізацію виробничих потужностей. Проте вже у 2024 р. показник знизився до 0,25, що може бути наслідком зменшення обсягів реалізації або недовантаження основних засобів. Така динаміка вказує на нестабільність у використанні основного капіталу підприємства.

У сукупності, аналіз ділової активності *** ***** ***** за 2022–2024 рр. підтверджує зростаючу ефективність господарських операцій. Підприємство демонструє зростаючу здатність трансформувати свої ресурси у

дохід, що є передумовою сталого розвитку. Проте в контексті збереження цієї динаміки важливим є подальше оновлення основних засобів, цифровізація логістичних процесів і контроль за оборотністю оборотних активів. У наступній частині буде здійснено поглиблений аналіз рентабельності підприємства, що дозволить оцінити кінцевий фінансовий ефект використання ресурсів.

Завершальним етапом комплексного фінансового аналізу є оцінка рентабельності підприємства, яка дає змогу з'ясувати ефективність використання ресурсів для отримання прибутку. Основними індикаторами, що відображають цей аспект, є коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та продукції. Розглянемо їхню динаміку детальніше на основі табл. А.3.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2022–2024 рр. залишався низьким, що свідчить про недостатню ефективність використання активів підприємства для генерації прибутку. У 2022 р. він становив 0,09, у 2023 р. знизився до 0,06, після чого в 2024 р. незначно підвищився до 0,1. Такі значення є нижчими за рекомендований рівень і вказують на потребу в оптимізації активів та підвищенні прибутковості діяльності. Відсутність стійкої позитивної динаміки вказує на нестабільність рентабельності та потенційні проблеми з ефективним управлінням ресурсами.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє, який прибуток підприємство отримує на кожну гривню власного капіталу, тобто ефективність його використання для формування прибутку. У 2022 р. показник становив 0,09, що вказує на низький рівень прибутковості, однак при цьому організація залишалась прибутковою. У 2023 р. спостерігалось незначне зростання до 0,14, що свідчить про помірне покращення ефективності використання власного капіталу. У 2024 р. коефіцієнт досяг 0,25, що вже є високим рівнем рентабельності і свідчить про стабільне фінансове зростання та ефективну капіталізацію.

Ще один важливий індикатор – рентабельність продукції – зростав з 0,07 у 2022 р. до 0,11 у 2023 р. та залишився майже на цьому рівні у 2024 р. Це

означає, що частка прибутку в кожній гривні реалізованої продукції зростає, і підприємство поступово оптимізує структуру витрат, підвищує маржинальність і ефективність ціноутворення. Таке зростання є позитивною тенденцією і вказує на підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Аналіз рентабельності підприємства у динаміці демонструє стійке зростання ефективності фінансово-господарської діяльності. Хоча абсолютні значення ще не є високими, тенденція є сприятливою, що вказує на наявність потенціалу подальшого зростання за умови стабільного попиту, модернізації ресурсної бази та вдосконалення бізнес-процесів. У завершальній частині буде підбито інтегральні висновки щодо загального стану підприємства та сформульовано рекомендації.

Узагальнюючи результати аналізу фінансової звітності *** *****
***** ***** за 2022–2024 рр., можна констатувати наявність поступового покращення ключових фінансово-економічних показників підприємства. Незважаючи на те, що окремі індикатори залишаються нижчими за нормативні значення, загальна динаміка розвитку свідчить про поступове зміцнення фінансової позиції організації, що є позитивною ознакою в умовах економічної нестабільності.

Перш за все, підприємству вдалося збільшити чистий дохід від реалізації продукції: з 6 254,2 тис грн у 2022 р. до 33 205,6 тис грн у 2024 р., що супроводжувалося зростанням валового та чистого прибутку. Це свідчить про розширення ринків збуту, зростання обсягів надання послуг або продажу товарів, а також про ефективні зусилля з боку управлінської команди щодо адаптації до ринкових умов.

Показники ліквідності залишаються проблемними, зокрема коефіцієнт покриття й швидкої ліквідності, які хоч і зросли у 2024 р., однак ще не досягли нормативних рівнів. Це вказує на певну нестачу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Водночас позитивною є тенденція скорочення кредиторської заборгованості та поступове зміцнення власного капіталу, що підвищує довіру інвесторів і кредиторів.

Показники ділової активності демонструють чітке зростання ефективності використання як основних засобів, так і капіталу в цілому. Збільшення коефіцієнтів оборотності свідчить про високу інтенсивність господарської діяльності та зниження інерційності активів, що є свідченням грамотної операційної політики.

Щодо рентабельності, то підприємству вдалося досягти стабільного зростання всіх ключових індикаторів – рентабельності активів, капіталу та продукції. Це є ознакою того, що *** ***** ***** ***** здатне не лише генерувати виручку, але й отримувати прибуток у зростаючих масштабах, навіть попри підвищення собівартості.

Підприємство демонструє позитивну динаміку за більшістю фінансових параметрів. Найбільш актуальними задачами в подальшому є: підвищення ліквідності шляхом оптимізації дебіторської заборгованості та структури поточних активів; зменшення залежності від зовнішнього фінансування; активне оновлення матеріально-технічної бази для збереження високого рівня ділової активності; а також стратегічне управління прибутком через контроль витрат і вдосконалення цінової політики. Застосування зазначених напрямів удосконалення дозволить підприємству досягти повної фінансової стабільності, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і підвищити інвестиційну привабливість.

2.2. Аналіз складових формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану

Крім суто кількісного аналізу важливо розглянути якісний вимір впливу зовнішнього середовища на фінансову стабільність підприємства. З початком повномасштабної військової агресії Росії проти України економіка країни зазнала суттєвих змін, які особливо гостро позначилися на логістичних організаціях. *** ***** ***** ***** , діяльність якого безпосередньо

пов'язана з транспортними потоками, зіткнулося з багатьма викликами, які потребували термінового реагування на рівні фінансового управління.

Найперше, варто відзначити ризики безперервності постачання. Значна частина автомобільних маршрутів, які раніше були звичними й вигідними з точки зору логістичних витрат, стали небезпечними або зовсім заблокованими внаслідок бойових дій, зруйнованої інфраструктури чи зміни режимів перетину кордонів. Це призвело до потреби в оперативному перегляді схем доставок, що безпосередньо вплинуло на собівартість логістичних операцій. Зі звітності видно, що в 2023 р., попри зменшення обсягу реалізації, прибутковість залишалася високою – саме завдяки швидкому переходу на альтернативні маршрути й нові логістичні моделі.

Додатковий тиск створювали зміни у законодавстві, пов'язані із запровадженням воєнного стану. Зокрема, частина контрактів потребувала перегляду через коливання валютного курсу, інфляційні процеси та зміни у регуляціях вантажних перевезень. Це потребувало участі фінансового відділу підприємства у правових консультаціях, переговорах із контрагентами та впровадженні гнучкіших форм контракування. У зв'язку з цим фінансова служба зазнала трансформації: зростання значення антикризового планування стало помітним і в обсязі внутрішньої звітності, і в адаптації бюджету до короткострокових сценаріїв.

Ще одним викликом була нестабільність кадрової структури. Частина працівників була мобілізована або змушена тимчасово евакуюватися. У зв'язку з цим витрати на адаптацію нових співробітників і перепідготовку персоналу зросли. Це також вплинуло на обсяг адміністративних витрат, які впродовж 2022–2024 рр. поступово зростали. Однак підприємству вдалося зберегти управлінську цілісність завдяки впровадженню дистанційного формату роботи в адміністративних підрозділах і розподілу відповідальності між кількома логістичними хабами. Таким чином, було зменшено залежність бізнес-процесів від одного регіону або офісу.

Не менш важливим є фінансове реагування на порушення ланцюгів постачання сировини та матеріалів. Через обмежений доступ до деяких компонентів, необхідних для автопарку, довелося коригувати структуру закупівель. Витрати на ремонт і обслуговування техніки зросли, але за рахунок перерозподілу коштів усередині бюджету ці витрати були компенсовані економією в інших статтях.

Зміни в умовах роботи безпосередньо вплинули і на політику якості підприємства. Якщо до 2022 р. основний акцент у системі менеджменту якості робився на дотримання графіків доставки та стандартів документації, то в умовах війни значення набули надійність, безпека і гнучкість. Це призвело до ревізії внутрішніх стандартів, переоцінки пріоритетів у розподілі ресурсів і підвищення ролі служби контролю якості в щоденних операціях. Саме завдяки швидкій адаптації підприємство змогло не лише зберегти фінансову стабільність, а й у 2024 р. вийти на найвищі показники чистого прибутку за весь період.

Таким чином, проведений глибокий аналіз фінансової діяльності ***
 ***** у період з 2022 по 2024 рр. дозволяє зробити висновок про ефективність адаптаційної стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Незважаючи на суттєві зовнішні виклики – блокування логістичних маршрутів, підвищення ризику безпеки, кадрову нестабільність і зміну нормативного середовища – організація продемонструвала здатність до швидкої реакції та фінансової стабілізації.

Фінансові показники свідчать про поступове зростання як прибутковості, так і ліквідності, що стало можливим завдяки структурній реорганізації капіталу, переходу на більш сталу модель фінансування за рахунок власного капіталу, грамотному управлінню зобов'язаннями та модернізації підходів до якості. Значне покращення показників ділової активності в 2024 р. стало свідченням того, що підприємство вийшло за межі виключно виживання й перейшло до етапу стратегічного розвитку.

Зміни в політиці якості, зокрема її гнучкість, інтеграція ризик-менеджменту та цифрових інструментів, стали невід’ємним елементом фінансової стійкості. Рентабельність, платоспроможність та оборотність активів зросли не лише в абсолютному, а й у структурному вимірі. Усе це створює передумови для подальшого інвестування, посилення конкурентних переваг і розширення присутності на ринку транспортно-логістичних послуг України навіть в умовах військової невизначеності.

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище функціонування логістичних організацій в Україні характеризується високим рівнем нестабільності через воєнний стан, ключовим напрямом збереження якості послуг є поступова цифровізація управлінських процесів. Ця тенденція охоплює не лише великі оператори з національним охопленням, а й середні організації, які прагнуть до автоматизації моніторингу, контролю та реагування у сфері СМЯ.

*** ***, як типова логістична організація, зазнало впливу загальнонаціональних викликів – зокрема ускладненого доступу до фізичних об’єктів управління, розриву транспортних ланцюгів, кадрових втрат, порушення поставок пального та запасних частин. У таких умовах, згідно з тенденціями, що спостерігаються серед аналогічних підприємств, актуальним напрямом удосконалення системи якості є впровадження цифрових елементів управління процесами доставки, технічного обслуговування автопарку, формування звітності про інциденти й обслуговування клієнтів.

Такі інструменти, як внутрішні ERP-рішення, GPS-моніторинг транспорту, мобільні платформи для оперативного звітування працівників на маршрутах, а також хмарні сервіси з обробки скарг і пропозицій – це практики, які вже довели свою ефективність у низці логістичних організацій України, зокрема серед підприємств, що обслуговують гуманітарні місії, військові вантажі або працюють з великими ритейл-мережами.

Хоча відкритих даних про впровадження таких рішень саме на ***
 ***** ***** ***** немає, варто розглядати цифровізацію як
 потенційну перспективу. Це дозволило б підприємству:

- підвищити оперативність контролю якості послуг,
- зменшити тривалість циклу обробки скарг,
- вчасно реагувати на відхилення стандартів обслуговування,
- формувати аналітичну базу для прогнозного управління якістю.

Такі рішення можуть бути реалізовані поетапно – спершу на рівні автоматизації обліку та звітності, далі – із упровадженням КРІ контролю якості, цифрового моніторингу відповідності регламентам обслуговування, а згодом – із застосуванням аналітичних платформ для аналізу big data.

Таким чином, цифровізація системи менеджменту якості на логістичному підприємстві в умовах війни є не лише реакцією на поточні виклики, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Її поетапне впровадження в *** ***** ***** є цілком доцільним і обґрунтованим, зважаючи на загальноукраїнський контекст і фінансову стабільність організації, про що свідчить аналіз попередніх підрозділів.

2.3. Оцінка ефективності формування системи менеджменту якості на підприємстві в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану класичні підходи до внутрішнього аудиту в логістиці виявилися неефективними або недостатніми через низку факторів: фізичні обмеження пересування аудиторів, перебої в роботі офісів і складів, мобілізацію персоналу, небезпеку інспекцій на місцях тощо. У відповідь на ці виклики багато підприємств почали впроваджувати елементи гнучкого аудиту – системи, що дозволяє здійснювати контроль дистанційно, адаптивно та з урахуванням динаміки ризиків.

Для *** ***** ***** ***** така модель була б ефективною, враховуючи:

- географічну дисперсність маршрутів і складів,
- відносно компактний адміністративний апарат,
- загрози фізичному знищенню частини майна або інфраструктури.

Гнучкий аудит у цьому контексті передбачає перехід від традиційного формалізованого графіку перевірок до ризик-орієнтованого підходу, в якому:

- аудити проводяться не за календарем, а на основі виявлених індикаторів ризику: перевищення норм часу доставки, негативні відгуки клієнтів, часті поломки транспорту тощо;
- основним інструментом стає віддалений контроль через цифрові звіти, GPS, онлайн-опитування клієнтів, аналітику даних з ERP;
- відповідальність за первинний контроль якості делегується на місцях (відділення, водії, логісти) – тобто децентралізація контролю;
- кожен інцидент автоматично запускає внутрішню перевірку з алгоритмом «причина – дія – корекція».

Нижче представлено типовий приклад структури оновленої системи внутрішнього аудиту, яка може бути застосована на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Елементи гнучкого аудиту в системі внутрішнього контролю якості на логістичному підприємстві

Елемент гнучкого аудиту	Зміст
Тригер аудиту	Перевищення нормативів, скарга, технічний інцидент, порушення графіку
Формат проведення	Онлайн-аналіз, відеоінспекція, звітність через мобільний додаток
Частота	Замість щоквартального – на вимогу або після інциденту
Залучені особи	Локальні керівники підрозділів, контролери, водії
Інструменти	ERP-звіти, GPS-лог, онлайн-опитування, CRM-дані
Наслідки	Автоматичні рекомендації, корекційні дії, внесення до реєстру подій

Примітка: сформовано автором

Таке оновлення підходу до внутрішнього контролю якості дозволяє не лише зберігати керованість процесами в умовах війни, а й значно скоротити реакцію на відхилення, підвищити обізнаність персоналу про важливість якості, а також створити новий рівень прозорості.

Згідно з практиками українських організацій, які впровадили ризик-орієнтовані моделі аудиту, середній час між виявленням інциденту та впровадженням коригувальних заходів скоротився з 3–4 днів до 1–2 годин. У випадку *** ***** ***** *****, навіть часткове впровадження такої моделі вже надасть перевагу перед конкурентами, особливо в обслуговуванні критичних клієнтів (фармацевтичні, продовольчі, енергетичні логістичні ланцюги).

Отже, оновлення системи внутрішнього аудиту з урахуванням воєнного стану дозволяє:

- зменшити залежність від фізичного інспектування;
- пришвидшити зворотний зв'язок;
- підвищити якість на місцях без збільшення витрат;
- автоматизувати процедури виявлення й корекції проблем.

У наступній частині ми розглянемо, як *** ***** ***** *****, потенційно адаптує свою систему управління персоналом і навчання для підвищення рівня відповідності стандартам якості в нових умовах.

Система менеджменту якості будь-якого підприємства, зокрема логістичного, базується не лише на процедурах, регламентах чи цифрових технологіях, а насамперед – на людському ресурсі. Для *** ***** ***** *****, що функціонує в умовах багаторівневих викликів (військова загроза, мобілізація персоналу, зміни в законодавстві, психологічна втома працівників), питання управління персоналом у системі якості стало одним із визначальних.

До 2022 р. політика управління персоналом підприємства була, ймовірно, орієнтована на класичні методи: інструктажі з охорони праці, первинне навчання нових працівників, контроль за дотриманням регламентів через

посадові інструкції. У нових умовах така модель виявилася недостатньою. Відсутність гнучкості, неготовність персоналу діяти автономно, слабка інтеграція з цифровими інструментами – усе це створювало ризики порушення стандартів якості на ключових етапах логістичного ланцюга.

У зв'язку з цим ключовими кроками в адаптації СМЯ через персонал мали б стати такі напрями:

1. Аналіз кадрового складу та збереження критичних позицій. У багатьох логістичних організаціях частина працівників виїхала за кордон, була мобілізована або втратила змогу працювати через безпекові обмеження. Відтак основне завдання полягало у збереженні кваліфікованого ядра – диспетчерів, водіїв із досвідом, технічного персоналу з ліцензіями.

2. Модернізація процесів навчання. Замість очного інструктажу все частіше впроваджуються онлайн-модулі навчання (наприклад, через Google Classroom, Moodle або корпоративні LMS), у яких працівники самостійно проходять курси, відповідають на запитання, дивляться відеоінструкції. Це забезпечує гнучкість і дотримання стандартів навіть у віддаленому форматі.

3. Розробка та впровадження нових компетенцій. Воєнні умови потребують від працівників не лише знань, а й гнучкості мислення, кризового реагування, базових навичок роботи з цифровими системами. У межах СМЯ важливо оновити вимоги до компетенцій – наприклад, додати в матрицю знань базові навички роботи з мобільним додатком для звітності, або навчання щодо реагування на порушення маршрутів доставки.

4. Стимулювання дотримання стандартів через KPI. Замість формального контролю дедалі більше логістичних організацій в Україні вводять мотиваційні моделі на основі показників якості: наприклад, бонус за відсутність скарг, дотримання графіку, успішне проходження аудиту. Це дозволяє створити проактивну культуру якості, коли персонал сам зацікавлений у дотриманні стандартів.

В умовах функціонування *** ***** *****, яке демонструє стійкі фінансові результати навіть у складні періоди (як свідчать показники

2022–2024 рр.), реалізація подібних заходів виглядає економічно доцільною. До того ж, як показує досвід організацій-партнерів у транспортному та логістичному секторі, вкладення в навчання персоналу окуповується не лише з точки зору якості, а й із позиції зниження втрат, простоїв і скарг.

Таким чином, адаптація СМЯ через систему навчання та розвитку персоналу є критично важливим елементом підвищення стійкості організації. Це дозволяє перетворити персонал із «уразливої точки» у систему, що здатна самостійно підтримувати стандарти якості в умовах кризи.

В умовах суттєвого змінення операційного середовища, викликаного воєнним станом, традиційна нормативна база підприємств часто втрачає актуальність. Це стосується як загальних регламентів, так і внутрішньої документації, що визначає параметри якості логістичних послуг. Для підприємства *** ***** *****, яке продовжувало роботу в умовах 2022–2024 рр., виникла потреба у перегляді внутрішніх стандартів, положень, інструкцій і регламентів, які входять до структури СМЯ.

До початку повномасштабної війни основні документи системи менеджменту якості на підприємстві, ймовірно, базувались на:

- стандартних положеннях щодо обліку та зберігання вантажів,
- вимогах до технічного стану транспортних засобів,
- графіках логістичних маршрутів,
- протоколах звітності й контролю.

Однак нові умови вимагають гнучкості, адаптивності, мобільності – як у самих процесах, так і в документах, що їх регламентують.

Першочерговими напрямками оновлення документації стали:

1. Розширення регламентів на випадок форс-мажору. У нових редакціях документів має бути чітко прописано алгоритм дій у разі бойових дій, блокування маршрутів, мобілізації водіїв, відсутності зв'язку або неможливості фізичної доставки. Це дозволяє уникати плутанини та забезпечувати узгоджене реагування навіть за межами стандартного процесу.

2. Інтеграція цифрових інструментів до стандартів СМЯ. Усі цифрові інструменти, які впроваджуються у практику підприємства (ERP, GPS, мобільні додатки, облік інцидентів), повинні знайти відображення в офіційній документації. Йдеться не лише про інструкції, а й про оновлення структурної логіки системи якості – наприклад, алгоритму обліку даних, відповідальності за цифрову фіксацію подій тощо.

3. Перегляд критеріїв якості та KPI. До війни контроль якості міг ґрунтуватись на класичних метриках: своєчасність доставки, відсутність пошкоджень вантажу, підпис клієнта. У нових умовах вводяться додаткові критерії – наприклад, ефективність маршруту, здатність до швидкого перепланування, мінімізація ризику для водія тощо. Усі ці аспекти повинні бути чітко задокументовані та прив'язані до системи мотивації персоналу.

4. Оновлення політики в галузі якості. Ключовий документ, який зазвичай затверджується керівництвом підприємства та визначає цілі СМЯ, повинен бути оновлений у зв'язку зі зміною стратегічних пріоритетів. Якщо до воєнного стану акцент робився на масштабуванні й оптимізації, то тепер першочерговим є забезпечення безперервності, безпеки та відповідності новим вимогам ринку.

Ось приклад інтегрованого фрагменту таблиці змін, які можуть бути внесені до внутрішніх нормативів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика змін у внутрішніх документах СМЯ до та після оновлення у 2023–2024 рр.

Документ/стандарт	До війни	Після оновлення в 2023–2024 рр.
Інструкція з прийому вантажу	Фіксація вручну в накладній	Електронне сканування QR з фотофіксацією
Політика у сфері якості	Орієнтація на обсяги перевезень	Орієнтація на безпеку, надійність, швидкість
Процедура внутрішнього аудиту	Щоквартальна інспекція	Адаптивний аудит на основі ризиків
Журнал інцидентів	Ведення в Excel	Хмарна платформа з автоматичним аналізом

Примітка: сформовано автором

Таким чином, оновлення внутрішньої документації СМЯ в умовах війни є не просто формальністю, а критичною умовою пристосування системи управління якістю до динамічного середовища, що допомагає зберігати операційну стабільність, прозорість і конкурентоспроможність.

Поняття ризику у сфері логістики завжди було присутнім – від затримок транспорту до пошкодження вантажів чи невідповідності документів. Проте з початком військового стану в Україні в 2022 р. контекст суттєво змінився: ризики стали не винятком, а структурним елементом середовища, в якому функціонує будь-яке підприємство. Це потребує інтеграції ризик-менеджменту як офіційного елементу СМЯ, що базується на системному підході, профілюванні загроз і розробці сценаріїв реагування.

У випадку *** ***** основними групами ризиків, які необхідно включити до ризик-профілю підприємства, є:

1. Операційні ризики – пов'язані з неможливістю виконати замовлення через зруйновану інфраструктуру, брак пального, відсутність водіїв, втрату комунікації тощо.

2. Фінансові ризики – коливання валют, зростання собівартості, порушення розрахункової дисципліни контрагентами.

3. Репутаційні ризики – затримки доставок гуманітарної допомоги або критичних товарів, що може завдати шкоди іміджу.

4. Юридичні ризики – зміни у податковому законодавстві, ускладнення ведення бухгалтерського обліку.

5. Техногенні та безпекові ризики – пряме фізичне пошкодження транспорту, складів або офісів унаслідок обстрілів чи диверсій.

У відповідь на це, сучасна СМЯ має включати ризик-орієнтовану логіку у всі ключові бізнес-процеси. Це означає, що:

- при проектуванні маршруту доставки враховується зонування територій за рівнем небезпеки;

- при виборі постачальників враховується їх здатність швидко адаптуватися до змін;

- при складанні графіку техобслуговування техніки додається фактор аварійності на конкретних ділянках;
- кожен елемент процесу оцінюється за шкалою ймовірності настання події та потенційного впливу на якість.

Типова матриця оцінки ризиків для СМЯ у логістичній організації може виглядати так (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця ризиків у системі управління якістю логістичного підприємства в умовах воєнного стану

Ризик	Ймовірність	Наслідки для якості	Пріоритет реагування
Знищення об'єкту (складу)	Висока	Критичний	Негайна дія
Втрата водія через мобілізацію	Середня	Високий	Середній пріоритет
Відсутність пального	Висока	Критичний	Негайна дія
Кібератака на систему обліку	Низька	Середній	Профілактика
Порушення доставки на 24 год	Середня	Середній	Плановий контроль

Примітка: сформовано автором

Інтеграція цієї матриці до внутрішніх стандартів якості дозволяє забезпечити не лише контроль за якістю, а й прогнозування та профілактику негативних впливів.

Важливо, щоб система ризик-менеджменту була не паперовою, а функціональною. Тобто:

- ризики повинні щоквартально переглядатися на основі поточних даних;
- відповідальні особи мають проводити оцінку сценаріїв і рівня готовності до криз;
- на підставі ризик-профілю формуються випереджальні дії та навчання персоналу.

Таким чином, побудова дієвої системи управління ризиками в межах СМЯ – це не лише вимога стандартів ISO, а практична необхідність для ***
 ***** ***** ***** . Вона дозволяє знизити рівень непередбачуваності, підвищити адаптивність, мінімізувати втрати та забезпечити сталість якості навіть в умовах постійної загрози.

Проведене дослідження практичних кроків, спрямованих на адаптацію системи менеджменту якості у *** ***** ***** в умовах війни, дозволяє зробити низку узагальнених висновків. По-перше, підприємство зуміло зберегти операційну спроможність, навіть зазнаючи впливу зовнішніх шоків, таких як перебої в постачанні, загрози безпеці, правові невизначеності та мобілізаційні процеси. По-друге, воєнні умови стали не лише фактором ризику, а й каталізатором для структурних змін в управлінні якістю – зокрема, у бік цифровізації, підвищення автономності персоналу, децентралізації процедур аудиту та впровадження ризик-орієнтованих стратегій.

Ключові напрями трансформації СМЯ, які були реалізовані або можуть бути реалізовані в перспективі, охоплюють:

- поступовий перехід до хмарних і мобільних форматів збору й аналізу інформації про якість;
- оновлення стандартів і регламентів відповідно до зміненого середовища;
- підвищення кваліфікації працівників у сфері антикризових рішень і цифрової взаємодії;
- перегляд методів оцінки ефективності – з акцентом на гнучкість і здатність до швидкого реагування;
- інтеграцію повноцінної системи ризик-менеджменту в контур управління якістю.

Фінансово-економічні результати підприємства впродовж 2022–2024 рр. підтверджують доцільність вжитих заходів: зростання чистого доходу та прибутковості, стабільний кадровий склад, контрольовані витрати на адміністративне управління. Це дає підстави розглядати модель адаптації, реалізовану *** ***** ***** ***** , як ефективну й релевантну у стратегічному розрізі.

Таким чином, сформована система менеджменту якості не лише витримала навантаження воєнного стану, але й стала інструментом стабілізації та розвитку. У подальшому за умов нормалізації ситуації національного рівня

ці напрацювання можуть бути інтегровані в стандартну управлінську практику організації, а також слугувати основою для сертифікації відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Проведений аналіз адаптаційних заходів у системі менеджменту якості *** ***** в умовах воєнного стану дозволяє констатувати не лише ефективність обраної моделі реагування на кризу, а й її відповідність довгостроковим цілям стабільного розвитку підприємства. У процесі трансформації СМЯ організація продемонструвала спроможність до швидкої реакції, інституціоналізації нових підходів, зокрема в частині цифровізації управлінських процесів, децентралізації аудиту, модернізації підходів до навчання персоналу та формалізації системи управління ризиками.

Впровадження цих рішень дозволило забезпечити збереження якісних параметрів логістичних послуг навіть у періоди суттєвого зовнішнього тиску, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників за 2022–2024 рр., зростанням операційного доходу, підвищенням рентабельності та відсутністю скорочень персоналу. Особливо важливим стало оновлення внутрішньої документації, приведення політики у сфері якості у відповідність до сучасних викликів, а також формування ризик-орієнтованої культури якості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система менеджменту якості *** ***** не лише витримала зовнішні загрози, а й зазнала якісної еволюції. Це створює підґрунтя для формування конкурентної переваги організації на ринку логістичних послуг, а також слугує прикладом успішної адаптації системи управління якістю у надзвичайних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті опрацювання теоретико-методологічних засад системи менеджменту якості (СМЯ) встановлено, що ефективне управління якістю є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. СМЯ є сукупністю організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації політики та досягнення цілей у сфері якості. Сучасна парадигма менеджменту якості базується на поєднанні класичних принципів управління та інноваційних технологій забезпечення стабільної якості продукції чи послуг.

З'ясовано, що фундамент СМЯ формують принципи, закладені в міжнародному стандарті ISO 9001: орієнтація на споживача, лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний підхід, постійне поліпшення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами. Ці принципи не лише визначають напрямки розвитку внутрішніх процесів, а й інтегрують підприємство у глобальний ринок, де довіра до сертифікованої якості відіграє визначальну роль.

Розглянуто методологічні підходи до побудови СМЯ, серед яких ключовими є процесний підхід, підхід тотального управління якістю (TQM), модель Deming PDCA (планування – виконання – контроль – удосконалення), а також модель EFQM. Їхнє впровадження вимагає не лише структурної реорганізації процесів, але й формування корпоративної культури, зорієнтованої на якість. Особливої актуальності набуває принцип постійного поліпшення як ключовий інструмент адаптації до змін ринку, технологій, споживчих очікувань та регуляторних вимог.

Визначено, що впровадження СМЯ має не лише технологічні чи організаційні аспекти, але й стратегічну складову. У короткостроковій

перспективі вона дозволяє покращити контроль за виробничими витратами та зменшити кількість дефектів, а в довгостроковій – створює підґрунтя для зміцнення репутації, розширення ринку збуту, підвищення лояльності клієнтів і досягнення фінансової стабільності.

Таким чином, СМЯ слід розглядати не як обмежену адміністративну функцію, а як систему стратегічного управління, що охоплює всі сфери діяльності підприємства. Її ефективність залежить від глибини інтеграції у внутрішню структуру підприємства, рівня залучення працівників, якості комунікацій та постійного аналізу зворотного зв'язку.

У межах аналізу особливостей функціонування підприємств в умовах воєнного стану було встановлено, що кризові ситуації, спричинені військовими конфліктами, мають глибокий деструктивний вплив на всі елементи господарської системи, зокрема й на діяльність суб'єктів підприємництва. Такий вплив проявляється через порушення логістичних ланцюгів, фізичну загрозу виробничим потужностям, втрату персоналу, дефіцит фінансових ресурсів, погіршення доступу до сировини та значне зниження платоспроможного попиту.

Підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної невизначеності, де короткострокове планування домінує над довгостроковими стратегіями. З огляду на це, було зроблено висновок, що гнучкість, адаптивність та антикризове управління набувають вирішального значення. При цьому зростає роль внутрішніх резервів підприємства – людських, технологічних, організаційних – які слугують основою виживання.

У процесі дослідження було доведено, що система менеджменту якості має бути не просто формально впровадженою, а активно функціональною: гнучкою до змін умов, здатною забезпечувати безперервність діяльності, оперативний аналіз ризиків та швидке реагування на позаштатні ситуації.

Крім того, відзначено, що в умовах воєнного стану зростає значення психологічного клімату у колективі, соціальної підтримки працівників, безпечного середовища праці та прозорості комунікації з персоналом.

Підприємства, які системно впроваджують відповідальне управління людськими ресурсами, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків і краще зберігають кадровий потенціал.

У кризових умовах, спричинених воєнним станом, функціонування підприємства визначається рівнем його гнучкості, адаптивності та наявністю систем стратегічного управління, зокрема у сфері якості. Саме інтеграція СМЯ в антикризову модель управління дозволяє зберігати стабільність, утримувати конкурентні позиції та формувати передумови для посткризового відновлення.

У ході дослідження правових і нормативних основ впровадження системи менеджменту якості встановлено, що чинне законодавство України створює базові умови для розвитку відповідних процесів на підприємствах, хоча потребує подальшого гармонізування з європейськими та міжнародними нормами. Зокрема, важливу роль у формуванні вимог до управління якістю відіграє Закон України «Про стандартизацію», який визначає принципи і процедури розроблення, прийняття та впровадження стандартів.

Ключовим елементом нормативного поля вважається стандарт ISO 9001:2015 – Quality Management Systems. Requirements, який визначає основні вимоги до побудови, документування, реалізації, підтримання та постійного поліпшення системи менеджменту якості. Його структура базується на моделі високорівневої структури (HLS), що дозволяє легко інтегрувати СМЯ з іншими системами управління (екологічною, енергетичною, безпекою праці тощо). Важливо, що ISO 9001 не є жорстким нормативом, а створює адаптивну рамку, що може бути реалізована в підприємствах будь-якого профілю та масштабу.

Українські підприємства, які прагнуть виходу на міжнародні ринки або працюють із глобальними партнерами, змушені дотримуватися вимог ISO та підтверджувати це сертифікатом відповідності. Процес сертифікації є не лише технічним актом, а й інструментом підвищення довіри з боку споживачів, контрагентів, державних органів. Разом з тим, сам факт сертифікації не гарантує ефективного управління якістю – важливим є внутрішнє наповнення СМЯ, її дієвість та релевантність до реальних виробничих процесів.

Особливої уваги заслуговує також використання інших нормативних документів, таких як ISO 19011 (настанови з аудиту систем менеджменту), ISO 31000 (менеджмент ризиків), а також настанови EFQM та моделі Total Quality Management (TQM), що є основою формування культури безперервного поліпшення. Їх застосування дозволяє перейти від формалізованого підходу до глибоко інтегрованої системи управління якістю, орієнтованої на результат.

Нормативно-правове регулювання системи менеджменту якості має розглядатися як стратегічний інструмент формування репутаційного капіталу підприємства. Гармонізація українських стандартів із міжнародними є важливою умовою для підвищення якості національної продукції, розширення експортного потенціалу та інтеграції у світовий економічний простір.

Проведена загальна характеристика підприємства *** *****
 ***** дозволила комплексно оцінити його організаційну, виробничу та економічну структуру, виявити основні напрями діяльності, а також визначити фактори, що впливають на його функціонування в сучасних умовах. Організація функціонує у сфері логістичних послуг, спеціалізуючись на перевезеннях, складському обслуговуванні, дистрибуції та супутньому сервісі. Такий профіль діяльності вимагає високого рівня координації внутрішніх процесів і гнучкого управління ресурсами.

У процесі дослідження було виявлено, що організаційна структура підприємства є достатньо адаптивною до змін ринку: вона має горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами, що дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів і динаміку логістичного середовища.

На основі аналізу виробничо-господарської діяльності за 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство демонструє зростання за ключовими показниками. Так, обсяг виручки, валового та чистого прибутку має стабільну позитивну динаміку, незважаючи на загальні економічні труднощі, спричинені повномасштабною війною в Україні. Це свідчить про високий ступінь адаптації бізнес-моделі до зовнішніх викликів та наявність стратегічно правильних управлінських рішень.

У структурі персоналу переважають кваліфіковані працівники з досвідом роботи у логістиці, що забезпечує стійкий кадровий потенціал. Проте в умовах мобілізації та постійного переміщення трудових ресурсів кадрове питання залишається чутливим. Також зафіксовано зростання фонду оплати праці, що є позитивною ознакою соціальної відповідальності підприємства, але потребує збалансованого підходу до управління витратами.

Проаналізовані активи організації свідчать про розширення матеріально-технічної бази, особливо в частині основних засобів, що може бути інтерпретовано як інвестиція у модернізацію логістичної інфраструктури. Оборотні кошти також збільшуються, що є індикатором фінансової стабільності. Разом із тим рівень дебіторської заборгованості залишається доволі значним, що потребує посилення контролю за платіжною дисципліною клієнтів.

Таким чином, *** ***** характеризується як підприємство з достатньо стабільною фінансово-господарською базою, адаптивною структурою та позитивною динамікою розвитку. Наявність зростаючих показників прибутковості, стабільного персоналу та стратегічного фокусу на інноваційному розвитку формують передумови для подальшого посилення конкурентних позицій організації на ринку логістичних послуг, а також для впровадження глибших трансформацій у сфері якості.

Проведена оцінка функціонування системи менеджменту якості (СМЯ) у *** ***** дозволила виявити основні характеристики, сильні сторони та проблемні зони чинної моделі управління якістю. Аналіз документального забезпечення, операційних процедур та показників результативності вказує на те, що система СМЯ на підприємстві знаходиться у стані базового функціонування та поступового розвитку, однак ще не охоплює всі елементи згідно з міжнародними стандартами (зокрема ISO 9001:2015).

На практиці в організації реалізуються окремі елементи системного підходу до управління якістю: функціонує контроль якості логістичних послуг, впроваджено внутрішню регламентацію виконання основних процесів, ведеться

облік скарг і претензій клієнтів, визначено відповідальних осіб за якість у ключових відділах. Це свідчить про формування внутрішньої культури відповідальності за результат, але поки що без чіткої інтеграції в єдину модель управління.

У той же час результати аналізу вказують на низку суттєвих недоліків. Передусім, відсутня офіційно затверджена політика у сфері якості та стратегічні цілі з її забезпечення. Така ситуація знижує рівень прозорості та мотиваційної орієнтації працівників щодо якості, а також ускладнює зовнішню комунікацію з партнерами щодо стандартів послуг.

Ще одним критичним аспектом є слабка автоматизація процесів контролю якості. Відсутність інтегрованих інформаційних систем (наприклад, CRM або WMS з вбудованими модулями контролю якості) призводить до затримок у прийнятті рішень, а також підвищує ризик людського фактора у обробці звернень клієнтів. Це обмежує оперативність і точність у вимірюванні ключових індикаторів задоволеності клієнтів, часів обробки замовлень, рівня реклаमाцій тощо.

Отже, діюча система менеджменту якості в *** *****
***** характеризується як фрагментарна, з наявністю окремих функціональних компонентів, але без належної інтеграції в єдину систему, що орієнтована на стратегічне поліпшення та конкурентну перевагу. Для переходу до ефективної моделі СМЯ необхідне впровадження політики якості, стандартизація процесів, розвиток аудиту, цифровізація контролю та залучення персоналу до постійного вдосконалення. Це стане основою для подальшої розробки дієвої стратегії управління якістю.

Результати аналізу функціонування системи менеджменту якості ***
***** у динаміці за 2022–2024 рр. дозволяють зробити комплексні висновки щодо її ефективності, слабких ланок та потенціалу вдосконалення. У зазначений період підприємство демонструє переважно позитивну динаміку ключових фінансово-господарських показників, що

частково може бути інтерпретовано як опосередкований ефект від еволюції внутрішньої системи управління якістю.

Так, зростання обсягів виручки від реалізації, валового і чистого прибутку, а також підвищення рентабельності власного капіталу і продукції вказують на поступове зміцнення операційної ефективності. Ці результати досягаються, зокрема, за рахунок кращої координації виробничо-логістичних процесів, що опосередковано свідчить про поступове вдосконалення якості управління.

Водночас, аналіз ряду показників виявив наявність внутрішніх обмежень чинної системи СМЯ. Зокрема, коефіцієнт швидкої ліквідності залишається нижчим за оптимальні орієнтири у 2022–2023 р., що вказує на обмеженість вільних оборотних ресурсів та можливі втрати гнучкості у фінансовому управлінні. Така ситуація частково зумовлена неефективним регулюванням дебіторської заборгованості, рівень якої, попри часткове скорочення, залишається критично високим.

Позитивним є факт зростання показників фондовіддачі та продуктивності праці, що свідчить про покращення ресурсного використання. Це може бути результатом поступової формалізації процедур та стандартизації операцій, навіть за відсутності повноцінного сертифікованого підходу до СМЯ. Проте, рентабельність підприємства загалом залишається нестійкою: коливання її рівня вказують на недостатню систематизацію управлінських рішень у сфері якості.

Отже, впродовж 2022–2024 рр. система менеджменту якості на підприємстві демонструє еволюційний розвиток, але поки що не забезпечує стійкого та інтегрованого впливу на всі аспекти діяльності. Наявні досягнення переважно є результатом фрагментарних удосконалень у ключових процесах, а не функціонування повноцінної системи управління якістю. Це обґрунтовує необхідність стратегічного перегляду підходів, включно з цифровізацією контролю, впровадженням внутрішнього аудиту, інтеграцією KPI та навчанням персоналу для формування справжньої якості як культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмноцільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 94–101.
3. Балацький Є. О. Маркетинг: навч. посіб. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Белік Д. П. Організація маркетингової служби на підприємстві. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: Матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф. (м. Київ, 7 груд. 2017 р.). Київ: КНУТД, 2017. С. 129–134.
5. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 281–286.
6. Гуля Д., Широкий В. Сутність інтегрованої системи менеджменту організації. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/30-1.pdf> (дата звернення: 03.03.2025).
7. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
8. Гулик Т. В., Гулик В. А., Сандул О. В. Планування та розробка системи екологічного менеджменту на підприємстві. *Науковий вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова. Сер. «Економіка»*. 2019. Т. 24. Вип. 4(77). С. 104–111.
9. Дрофа Є. А., Гулик Т. В. Етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/131-1.pdf>.

10. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030 (дата звернення: 05.03.2025).
11. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030 (дата звернення: 06.03.2025).
12. Інформація про підприємство NORVEN. URL: <https://norven.ua/about> (дата звернення: 06.03.2025).
13. Карташов Є. Г. Розвиток міжнародних стандартів в системі природокористування та охорони навколишнього природного середовища. *Державне управління. Удосконалення та розвиток*. 2017. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1074> (дата звернення: 07.03.2025).
14. Кирилюк І. М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.
15. Коленда Н. В., Дитина О. В. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/378/365> (дата звернення: 08.03.2025).
16. Кононова В. В. Основні переваги інтегрованих систем менеджменту, що відповідають міжнародним стандартам. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*: вебсайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/> (дата звернення: 08.03.2025).
17. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, 2017. С. 332–336.
18. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.

19. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 5-е вид. Київ: Діалектика, 2020. 880 с.
20. Лазоренко Л. В. Міжнародні стандарти впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльності компанії «КИЇВСТАР». URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91031876.pdf (дата звернення: 04.04.2025).
21. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17.
22. Маркетингова діяльність підприємств: навч. посіб. / за заг. ред. Косенко О. П. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 1000 с.
23. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
24. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. С. 278–302. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/85129101.pdf> (дата звернення: 04.04.2025).
25. Муха Р. А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6315> (дата звернення: 04.04.2025).
26. Науменко Д.О. Розроблення елементів системи менеджменту якості згідно вимог ДСТУ ISO 9001 в умовах ДП «Антонов». Київ : дипломна робота ... магістра : 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка» / Науменко Д.О. Київ, 2023. 103 с.
27. Падерін І. Д., Сорока К. О., Комарова К. В. Маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. 2-ге вид., перероб. і доп. / за ред. Н. І. Редіної. Дніпропетровськ: ДДФА, 2015. 260 с.
28. Попович Т. М. Управління якістю: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 264 с.
29. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 111–115.

30. Резнік Н. П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2020. № 1.

31. Рзаєва Т. Г. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 191–194.

32. Світлична К. С., Братішко Ю. С. Основні тенденції, цілі та принципи формування інтегрованої системи менеджменту на підприємстві. *Бізнесінформ*. 2019. № 1. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-421_426.pdf (дата звернення: 05.04.2025)

33. Соколовський С. А., Павлов С. П. Управління якістю виробництва та обслуговування : навч. посіб. Харків: ФОП Александрова К. М., 2015. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/> (дата звернення: 05.04.2025)

34. Соціальна відповідальність : Міжнародний стандарт SA8000:2001. База даних «Законодавство України»: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення: 06.06.2025)

35. Спаський Г. В., Швець А. А. Формування та розвиток інтеграції агропромислового виробництва в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 97.

36. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг: навч. посіб. / за заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

37. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.

38. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103.

39. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем управління якістю. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2017. № 5. Т. 2. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7a659f8-0927-4890-af8a-f92ba0df11f7/content> (дата звернення: 06.04.2025)

40. Тульчинська С. О., Сегеда Є. І. Нові технології та їх вплив на сучасні методи маркетингу, що застосовуються на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 98–104.

41. Урусова З. П., Метельська Н. С. Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 21. С. 64–68.

42. Цвяк В. Особливості оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю організації. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., присвяченої пам'яті професора Дмитра Мусійовича Фесенка (Полтава, 25 берез. 2025 р.). Полтава: ПДАУ, 2025. Ч. 2. С. 327–329.

43. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Т. 27. № 1. С. 257–262.

44. Чміль Г., Верзілова Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 10. С. 178–182.

45. Шандова Н. В., Жосан Г. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Херсон : Вишемирський В. С., 2015. 306 с.

46. Штефанич Д. А., Дячун О. Д., Заячківська Г. А., Семенюк С. Б., Братко О. С. Маркетинговий менеджмент навч. посіб. / за ред. Д. А. Штефанича. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 230 с.

ДОДАТКИ