

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра на тему:

«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

Виконав

(підпис)

ст. гр. МЕ-62м

Грабовий В.М.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу _____
Кафедра _____ менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

«10» вересня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Грабовому Владиславу Михайловичу

1. Тема роботи: Управління якістю продукції ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

керівник дипломної роботи _____ Шведюк Юлія Володимирівна, доцент, канд. екон. наук
затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 року №С-706

2. Термін подання студентом дипломної роботи _____ «11» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи Наукові статті з питань управління, особливостей формування системи управління якістю на підприємстві відповідно до міжнародних стандартів, методичних підходів до аналізу операційної та фінансової діяльності підприємства, законодавча та нормативно-правова база, навчально-методична література з стратегічного управління та управління якістю, фінансова та статистична звітність ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити) У першому розділі необхідно дослідити теоретико-методичні аспекти побудови системи управління якістю на підприємстві. У другому розділі варто проаналізувати результати операційної та фінансової діяльності ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». У третьому розділі доречно обґрунтувати управлінські рішення щодо покращення системи управління якістю на підприємстві та розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення відповідно до вимог міжнародних стандартів.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Наукові підходи до визначення понять «якість» та «управління якістю». 2. Алгоритм розроблення і впровадження системи управління якістю (СУЯ) 3. Аналіз операційної та фінансової діяльності ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». 4. План та програма аудиту СУЯ промислового підприємства 5. Механізм управління якістю ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». 6. Модель Lean об'єкту дослідження. 7. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління якістю ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». 8. Висновки.

6. Дата видачі завдання _____ «10» вересня 2025 р.

Науковий керівник роботи _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану магістерської роботи	08.09.2025-21.09.2025	виконано
2	Пошук літературних джерел для написання роботи	22.09.2025-05.10.2025	виконано
3	Збір та оброблення інформації про підприємство	06.10.2025-19.10.2025	виконано
4	Написання розділу 1	20.10.2025-02.11.2025	виконано
5	Написання розділу 2	03.11.2025-16.11.2025	виконано
6	Написання розділу 3	17.11.2025-07.12.2025	виконано
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	08.12.2025-14.12.2025	виконано

Студент

(підпис)

Грабовий В.М.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Грабовий В.М. Управління якістю продукції ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

Метою дипломної роботи є формування системи управління якістю на промисловому підприємстві та розроблення рекомендації щодо її успішної реалізації.

Об'єкт дослідження – ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ».

Загальнонаукові методи дослідження: узагальнення, абстрагування, аналіз, синтез, порівняння, системний підхід, цикл «Плануй–Виконуй–Перевірй–Дій».

У першому розділі досліджено теоретико-методичні аспекти побудови системи управління якістю (СУЯ) на підприємстві відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 та ISO 9001.

У другому розділі проаналізовано основні економічні показники діяльності ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» та запропоновано застосування циклу «Плануй–Виконуй–Перевірй–Дій» в СУЯ промислового підприємства.

У третьому розділі розроблено план аудиту СУЯ об'єкту дослідження, обгрунтовано доцільність удосконалення СУЯ ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ», описано основні етапи бенчмаркінгу та запропоновано методологію Lean концепції ощадливого виробництва для підвищення ефективності функціонування промислового підприємства.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 5 таблиць, 10 рисунків та 39 літературних джерел.

Ключові слова: система управління якістю, міжнародні стандарти якості, аудит, бенчмаркінг, концепція ощадливого виробництва, промислове підприємство.

ABSTRACT

Grabovyi V.M. Product Quality Management: «INSTALPLAST LLC» case study.

The purpose of master thesis is to develop a quality management system for an industrial enterprise and to formulate recommendations for its successful implementation in practise.

The «INSTALPLAST LLC» is case study.

Scientific research methods are generalisation, abstraction, analysis, synthesis, comparison, systematic approach, «Plan-Do-Check-Act» cycle.

The first chapter examines the theoretical and methodological aspects of formulation a quality management system (QMS) at an enterprise according to international standards ISO 9000 and ISO 9001.

The second chapter analyses the main economic indicators of «INSTALPLAST LLC» activities and proposes the application of the «Plan–Do–Check–Act» cycle in the QMS of an industrial enterprise.

The third chapter develops an audit plan for the QMS of the case study, justifies the feasibility of improving the QMS of «INSTALPLAST LLC», describes the main stages of benchmarking, and proposes a methodology of Lean production to improve the efficiency of an industrial enterprise.

The master thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices. The thesis contains 5 tables, 10 figures and 39 references.

Keywords: quality management system, international quality standards, audit, benchmarking, Lean production concept, industrial enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність та загальна характеристика поняття «управління якістю».....	8
1.2. Побудова системи управління якістю на підприємстві відповідно до міжнародних стандартів	11
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»	15
2.1. Аналіз економічних показників діяльності ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ».....	15
2.2. Застосування циклу «Плануй – Виконуй - Перевірйй – Дій» в системі управління якістю промислового підприємства	18
Висновки до розділу 2	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»	23
3.1. Розроблення плану аудиту системи управління якістю об’єкту дослідження	23
3.2. Практичні рекомендації керівництву ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» щодо покращення результатів діяльності	27
Висновки до розділу 3	32
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Згідно принципів ринкової економіки важливе значення в діяльності промислового підприємства займає якість продукції. Постійне удосконалення та підвищення якісних характеристик продукції чи послуг значною мірою визначає здатність підприємства ефективно функціонувати і зростати в сучасних умовах, демонструвати досягнення інноваційного розвитку, раціонально використовувати ресурси, які необхідні підприємству. Чіткі вимоги до технології виробництва та якості продукції, аналіз поведінки конкурентів, контроль за дотриманням вимог міжнародних стандартів є передумовою конкурентоспроможності підприємства. Аспекти якості не варто виокремлювати в системі управління підприємством, а важливо впроваджувати систему управління якістю, яка безпосередньо сприятиме покращенню фінансових показників діяльності підприємства.

Метою дипломної роботи є формування системи управління якістю на промисловому підприємстві та розроблення рекомендації щодо її успішної реалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- ✓ дослідити зміст понять «якість» та «управління якістю»;
- ✓ ознайомитись з особливостями поточного стану та перспективами управління якістю на підприємстві відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- ✓ опрацювати фінансову звітність ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» за 2022-2024 рр.;
- ✓ сформувати схему системи управління якістю на промисловому підприємстві згідно циклу «Плануй – Виконуй - Перевірйай – Дій»;
- ✓ розробити план аудиту системи управління якістю об'єкту дослідження;
- ✓ запропонувати керівництву ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» практичні заходи щодо удосконалення діючої системи управління якістю та покращення результатів діяльності.

Об'єкт дослідження – ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та загальна характеристика поняття «управління якістю»

Якість є важливим показником (ключовим індикатором), який впливає на остаточне рішення споживача (клієнта) при виборі продукції. Якісна продукція направлена, насамперед, на задоволення очікувань і потреб кінцевих споживачів. Керівництво підприємства повинно вміти стратегічно управляти якістю продукції з метою підтримання своїх стійких конкурентних переваг на ринку. Якість не є сталою, це категорія, яка потенційно має резерв до покращення, закріплення лідерських позицій підприємства на ринку та виживання в сучасних складних умовах. Основні наукові підходи до визначення понять «якість» та «управління якістю» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення понять «якість» та «управління якістю» [3, 7, 20]

Автор	Зміст поняття
Баєва О.	управління якістю – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні підприємства щодо якості
Бейкер Ф.	здатність продукту чи послуги задовольняти вимоги клієнтів
Власенко І.	комбінація характеристик і параметрів, які визначають корисність для споживача та рівень задоволення його потреб в конкретних обставинах
Гарріс Д.	відповідність вимогам за доступну ціну
Джуран Д.	відповідність вимогам клієнтів і споживачів
Демінг В.	відповідність виконаної роботи вимогам
Мицюк С.	сукупність основних характеристик, які можна кількісно виміряти за допомогою техніко-економічних показників
Папіж Ю., Гучмазов Р.	оцінка основних властивостей, наскільки ефективно продукція може задовольняти потреби відповідно до призначення
Тарасова О.	процес виявлення характеру та обсягу потреб у продукції, оцінку фактичного рівня її якості, розроблення, вибір і реалізацію заходів
Харінгтон Д.	відповідність вимогам споживача на кожному етапі виробництва

Управління якістю продукцією, виробничими процесами і підприємством в цілому передбачає дотримання низки вимог [11, 25, 37]:

- ✓ ресурси та результати процесу виробництва чітко визначено;
- ✓ цільову аудиторію, зокрема запити та потреби потенційних споживачів продукції підприємства ідентифіковано;
- ✓ вимоги до характеристик, зокрема показники технологічності продукції (раціональність конструкцій, матеріаломісткість, енергоємність, екологічність, безпечність використання, надійність) і параметри процесу випуску продукції сформовано;
- ✓ постійний моніторинг рівня задоволеності якістю продукції забезпечено;
- ✓ взаємодію та комунікацію між структурними підрозділами підприємства налагоджено з метою оптимізації та раціонального використання виробничих ресурсів (сировини, необроблених матеріалів, інформації);
- ✓ відповідальність за створення та належне функціонування системи управління якістю на підприємстві визначено;
- ✓ контроль характеристик якості продукції, зокрема вчасні поставки, відсоток браку, час виробництва одиниці продукції забезпечено;
- ✓ оптимальні логістичні потоки поставки сировини, комплектуючих, матеріалів і реалізації готової продукції налагоджено.

Важливим елементом є зворотній зв'язок від кінцевого споживача продукції, дотримання належного рівня якості доставки та сервісного обслуговування. Це можна оцінити такими показниками як ступінь задоволення споживачів продукцією підприємства, час виконання замовлення, комплексна оцінка комунікації зі споживачами.

Ключовою характеристикою успішного розвитку підприємства є виробництво конкурентоспроможної продукції, постійні зміни в системі управління та операційних процесах підприємства, застосування інновацій, виготовлення високотехнологічного продукту належної якості, надання широкого спектру послуг з сервісного обслуговування.

Дотримання міжнародних стандартів якості, оцінювання відповідності принципів ведення бізнесу дозволяє побудувати сталу, екологічно стійку модель управління [2, 16]. Постійне удосконалення та поліпшення направлене на підвищення ефективності діяльності підприємства, вчасну реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ, пошук нових можливостей, перспективних напрямів для ведення бізнесу. Для забезпечення ефективності функціонування підприємства та виготовлення конкурентоспроможної продукції необхідно враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на управління якістю продукції підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на управління якістю продукції підприємства

В Україні за дотриманням міжнародних стандартів слідує Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». Сучасні концепції менеджменту якості: система якості; загальне управління якістю; система забезпечення якості; контроль якості; гарантія продукції; операційний менеджмент; система управління виробничими ресурсами; процесний менеджмент; впровадження безперервних покращень. Трендами побудови сприятливого середовища розвитку і стійких бізнес-моделей на ринку є дослідження змін уподобань споживачів, поширення соціальної та екологічної відповідальності, розвиток цифрових бізнес-моделей, глобальні екологічні загрози, геополітичні конфлікти [1, 13, 21, 31]. Досягнення спільних цілей, забезпечення стабільного розвитку світової економіки вимагає від усіх учасників процесу єдиних підходів, стандартів, визначень, протоколів та індикаторів вимірювання очікуваних результатів.

1.2 Побудова системи управління якістю на підприємстві відповідно до міжнародних стандартів

Система управління якістю (СУЯ) – це послідовність операційних процесів виготовлення готової продукції або надання пакету послуг відповідної якості. Ключовими чинниками, які здійснюють безпосередній вплив на якісні характеристики товарів є проєктування та дизайн виробу, закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих, налагодження виробничих процесів, складування готової продукції, збут і доставка товарів до кінцевих споживачів, сервісне обслуговування під час експлуатації.

Згідно міжнародного стандарту ISO 9001 добровільними є підсистеми, що стосуються управління охороною довкілля, професійним здоров'ям та безпекою, фінансами та ризиками [9, 34]. СУЯ – складна, багаторівнева, міжфункціональна, інтегрована система, яка потребує значних ресурсів і часу та залучення усього колективу підприємства. Розроблення СУЯ передбачає налагодження чи оптимізацію операційних процесів на підприємстві, забезпечення належного функціонування та взаємодії структурних підрозділів підприємства, підвищення ефективності виробництва з метою виготовлення високоякісної, інноваційної, конкурентоспроможної продукції та послуг.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000 та ISO 9001 є сім універсальних принципів, які лежать в основі побудови СУЯ [10, 35]: 1) орієнтація на споживача; 2) лідерство; 3) залучення персоналу; 4) процесний підхід до менеджменту; 5) покращення (вдосконалення); 6) прийняття рішень на основі фактів, аналізу даних та інформації; 7) управління взаємовідносинами з постачальниками.

Поряд з вимогами міжнародного стандарту ISO 9000 прийняття управлінських рішень, обґрунтування їхньої доцільності та раціональності залежить від кваліфікації та досвіду керівництва підприємства, менеджерів середньої та нижньої ланки керування проєктами, творчого пошуку, професіоналізму, бізнес-аналітики, командної роботи, знань про підприємство, ключових постачальників і постійних покупців. Важливим аспектом СУЯ є

врахування потреб потенційних споживачів, вивчення запитів цільової аудиторії, побудова портрету клієнта. Впровадження СУЯ доцільно після проходження успішної сертифікації.

Побудова СУЯ необхідна, насамперед, керівництву підприємства, і тільки потім вона може бути корисною споживачам, контролюючим органам, аудиторам. Впровадження СУЯ характеризується наступними параметрами [4, 15, 26]: тривалістю, ресурсами (фінансовими, людськими, виробничими), комплексом робіт, відповідальними особами, ключовими показниками ефективності. Алгоритм розроблення і впровадження СУЯ представлено на рис. 1.2.

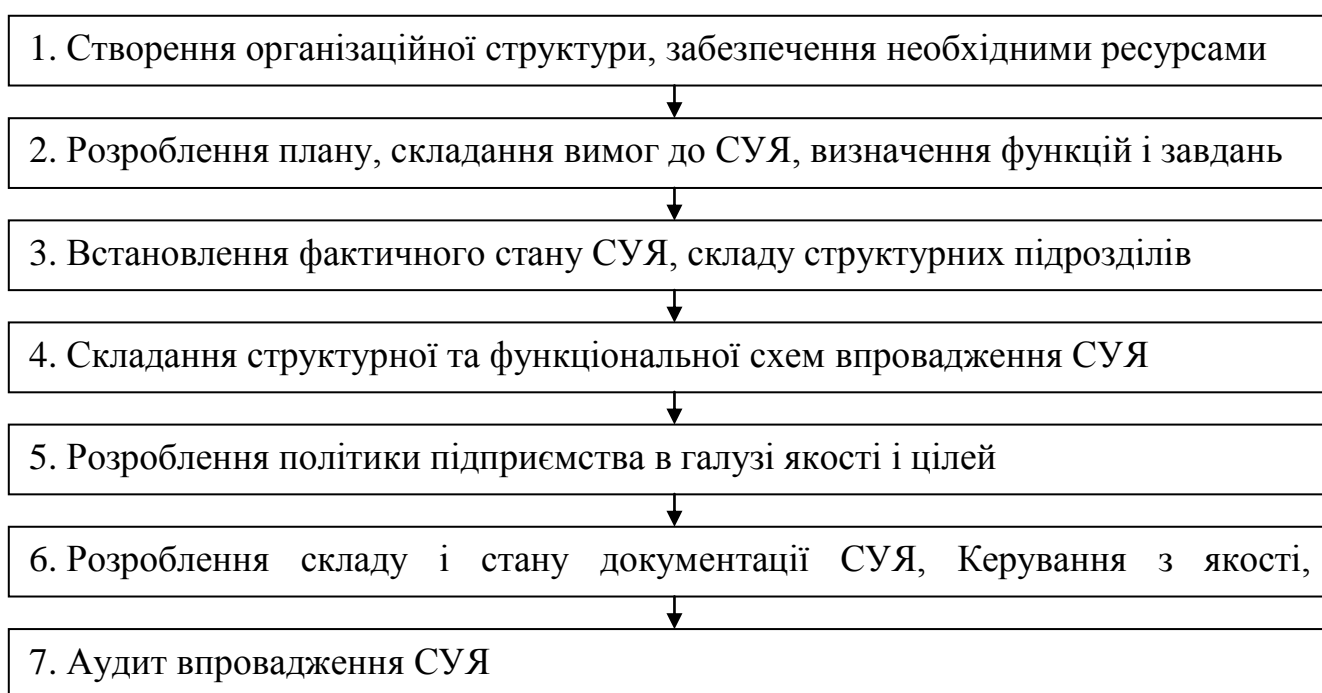


Рис. 1.2. Алгоритм розроблення і впровадження СУЯ

Сьогодні послідовність в веденні бізнесу повинна бути сформована у вигляді системи, спрямованої на досягнення мети і орієнтацією на потреби клієнтів, відповідати законодавчим і нормативним вимогам. Вирішальна роль належить керівництву, яке зобов'язане створити сприятливе середовище для розвитку вмінь, навиків і здібностей персоналу підприємства і впливати на кінцеві результати діяльності. Залучення працівників до операційних процесів, чіткий розподіл повноважень і функціональних обов'язків, налагодження комунікації та співпраці, розроблення адаптивних стратегій, управління ризиками є

невід'ємними елементами успішного функціонування підприємства. Залученість керівників структурних підрозділів, ініціативних працівників до процесу управління та прийняття рішень, визнання керівництвом результатів, досягнень, матеріальні та нематеріальні стимули та заохочення сприяють ефективному розвитку підприємства. В основі СУЯ лежить процесний підхід, направлений на формування послідовності взаємопов'язаних дій, щоб перетворити вхідні параметри (ресурси, вхідні дані) на результати для різних груп зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, інших контрагентів).

Процедура впровадження СУЯ на підприємстві складається з низки послідовних кроків [5, 18, 24]:

- ❖ розроблення документів СУЯ, опис коригувальних і попереджуючих дій;
- ❖ узгодження документів СУЯ з вимогами міжнародних стандартів і документацією підприємства;
- ❖ проведення внутрішніх аудитів на підприємстві, виявлення невідповідностей;
- ❖ підготовка звіту про функціонування СУЯ;
- ❖ удосконалення СУЯ, внесення змін і покращень.

Важливим етапом розроблення СУЯ є створення робочої групи за участі керівників для вирішення операційних завдань, комунікації та взаємодії із дотичними службами та структурними підрозділами підприємства. Менеджер з управління якістю (в окремих випадках це може бути головний інженер, виконавчий директор, комерційний директор) відповідальний за налагодження виробничих процесів, складання фінальних звітів, проведення інформаційної кампанії всередині підприємства, розширення комунікації та співпраці з зовнішніми експертами з якості.

Принципово важливо в процесі управління підприємством відмовлятися від класичного контролю якості продукції, а основну увагу зосереджувати на управлінні процесом забезпечення належного рівня якості продукції, завчасне виявлення, попередження і недопущення виготовлення неякісної (бракованої) продукції.

Основними складовими процесу виробництва на промисловому підприємстві є [8, 12, 17]: аналіз і контроль технологічного процесу; контроль проектно-конструкторських рішень; ведення документації; налагодження логістичних потоків; організація збуту; виготовлення нової, інноваційної продукції.

Сьогодні є два підходи до підвищення ефективності функціонування підприємства: організація контролю якості продукції на підприємстві та створення системи управління якістю продукції підприємства.

Висновки до розділу 1

СУЯ є систематичним, уніфікованим підходом з чітким переліком процедур, визначенням взаємозалежних процесів і ресурсів, необхідних для досягнення бажаних цілей. Це дієвий інструмент оптимізації використання ресурсів, виявлення потенційних резервів, прийняття рішень в коротко- та довгостроковій перспективі.

При побудові СУЯ варто враховувати вимоги ринку, потреби та очікування клієнтів, дотримання міжнародних стандартів і законодавчо-нормативної бази, впровадження інноваційних підходів, методів і технологій у виробництво, ефективне управління операційними процесами, контролінг, залучення працівників підприємства до управління якістю.

Розроблення СУЯ, акцент на постійне удосконалення, підвищення компетентності персоналу, створення елементів доданої вартості, завантаження виробничих потужностей сприяє стійким конкурентним перевагам підприємства. СУЯ передбачає формування політики та встановлення цілей, налагодження операційних процесів шляхом планування, забезпечення та контролювання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

2.1. Аналіз економічних показників діяльності ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

Порівняльну таблицю основних розділів Балансу (Форма №1) ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» за 2022-2024 рр. наведено нижче.

Таблиця 2.1.

Активи та зобов'язання «ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»», тис. грн.

Показники	2022	2023	2024
Дохід	471585	1012409	810592
Чистий прибуток/збиток	3618	14202	7757
Активи	401072	455266	436544
Зобов'язання	218613	258605	232126

Аналізуючи дані таблиці 2.1., ми спостерігаємо максимальний дохід діяльності підприємства у 2023 році, який становив 1012409 тис. грн. Чистий прибуток підприємства у 2024 році скоротився вдвічі порівняно з попереднім роком і становив 7757 тис. грн. Керівництву підприємства потрібно вживати негайних заходів для покращення ситуації, а також дослідити основні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які негативно впливають на прибутковість підприємства. Активи ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» за досліджуваний період суттєво не змінилися і становили 401072 тис. грн. у 2022 році, тоді як 436544 тис. грн. у 2024 році. Зобов'язання підприємства є меншими майже вдвічі і становили 218613 тис. грн. у 2022 році та 232126 тис. грн. у 2024 році. Це свідчить про позитивну ситуацію, оскільки ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» вчасно виконує взяті на себе зобов'язання, які чітко обумовлюють терміни виконання і гарантують дотримання умов, зазначених у контрактах.

За даними Звіту про фінансові результати (Форма №2) у 2022-2024 рр. ми підготували порівняльну табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати фінансової діяльності ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ», тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	463265	992818	757741	529553	-235077
Собівартість реалізованої продукції	426634	926198	737693	499564	-188505
Валовий прибуток	36631	66620	17048	29989	-49572
Інші операційні доходи	8320	16247	52270	7927	36023
Адміністративні витрати	5869	8353	11499	2484	3146
Витрати на збут	25012	42170	38253	17158	-3917
Інші операційні витрати	8877	18026	12283	9149	-5743
Фінансовий результат до оподаткування	4528	17463	10072	12935	-7391
Чистий прибуток	3618	14202	7757	10584	-6445

Згідно даних табл. 2.2., можна зробити висновок про погіршення фінансової ситуації підприємства у 2024 році порівняно з попереднім роком. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс більше ніж вдвічі порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році дещо скоротився і становив 757741 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції також змінювалась, але повільнішими темпами і у 2024 році становила 737693 тис. грн. Валовий прибуток скоротився втричі у 2024 році, з 66620 тис. грн. до 17048 тис. грн. Адміністративні витрати за досліджуваний період зростали поступово, з 5869 тис. грн. до 11499 тис. грн. Витрати на збут ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» завжди займали суттєву частку в структурі витрат і становили 25012 тис. грн. – 38253 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування, і відповідно чистий прибуток були максимальними у 2023 році, тоді як у 2024 році знизились і становили 10072 тис. грн. та 7757 тис.

грн. відповідно. Це свідчить, що керівництву ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» потрібно негайно вжити ефективних заходів щодо скорочення витрат підприємства, зокрема адміністративних та витрат на збут [22, 27], залучення більшої кількості клієнтів і споживачів продукції, розширення асортименту та географії експорту.

Основні показники фінансового стану ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» за 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників платоспроможності, ділової активності та рентабельності
ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,82	0,84	0,04	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,20	0,30	0,17	0,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,44	0,73	0,58	0,29	-0,15
Коефіцієнт автономії	0,46	0,43	0,47	-0,03	0,04
Коефіцієнт покриття	0,79	0,81	0,85	0,02	0,04
Рентабельність власного капіталу	2%	7,8%	3,9%	5,8%	-3,9%
Рентабельність оборотних активів	2,1%	6,7%	4,0%	4,6%	-2,7%
Чиста рентабельність витрат	1,1%	1,4%	0,9%	0,2	-0,5

За даними табл. 2.3., основні показники фінансового стану підприємства характеризуються позитивною динамікою. Так зростання коефіцієнта поточної ліквідності з 0,78 до 0,84 підтверджує здатність ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» погашати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Суттєве збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. та 2024 р. дозволяє стверджувати, що підприємство здатне погашати свої поточні зобов'язання (терміном до одного року) лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності, яке дещо погіршилось у 2024 р. порівняно з 2023 р. засвідчує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами.

Один з показників платоспроможності, зокрема коефіцієнт автономії, має позитивну динаміку, зріс з 0,46 до 0,47, тобто частка власного капіталу підприємства становить майже половину від загальної суми коштів інвестованих у його діяльність. ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» є фінансово незалежним підприємством від зовнішніх кредиторів. Значення коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом становить 0,79-0,85, тобто структура фінансування необоротних активів в основному забезпечується за рахунок власних коштів підприємства, а не боргових зобов'язань.

Рентабельність власного капіталу була найвищою у 2023 р. і становила 7,8 %, тоді як у 2024 р. скоротилася вдвічі до 3,9 %, тобто рівень прибутковості ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» за останній рік знизився вдвічі. Рентабельність оборотних активів за досліджуваний період зросла в двічі з 2,1 % у 2022 р. до 4,0 % у 2024 р., тобто тепер кожна гривня оборотних активів підприємства приносить 4 грн. прибутку. Ще одним показником прибутковості діяльності підприємства є чиста рентабельність витрат, який дещо знизився у 2024 р. і становив 0,9 %. Це пов'язано з тим, що собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) та операційні витрати (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати) зростали значно швидшими темпами ніж прибуток від операційної діяльності ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ».

2.2. Застосування циклу «Плануй – Виконуй - Перевірйй – Дій» в системі управління якістю промислового підприємства

Цикл «Плануй – Виконуй - Перевірйй – Дій» має такі основні характеристики [14, 30, 39]:

➤ Плануй (Plan) – встановлення цілей, необхідних для досягнення ефективності діяльності підприємства, яка відповідає вимогам споживачів і політиці компанії;

- Виконуй (Do) – впровадження запланованих заходів, операційних процесів;
- Перевірйай (Check) – проведення моніторингу та вимірювання процесів і розроблених продуктів відповідності політиці, цілям і вимогам керівництва підприємства;
- Дій (Act) – застосування заходів для постійного покращення показників результативності процесу – ефективність і дієвість.

Організація процесу управління операційною діяльністю ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» здійснюється за таким алгоритмом [19, 23, 32]:

1. Входи – інформація, ресурси, матеріали, вимоги – постачальники (внутрішні та зовнішні), замовники, інші зацікавлені сторони;
2. Види діяльності – об’єкти контролю, перевірки та вимірювання відповідності;
3. Виходи – продукція, послуги, рішення – кінцеві бенефіціари (замовники, інші зацікавлені сторони).

Важливим інструментом підтвердження належної якості продукції підприємства є аудит. Аудиторська перевірка основних видів діяльності ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» здійснюється за попередньо розробленою та узгодженою програмою аудиту.

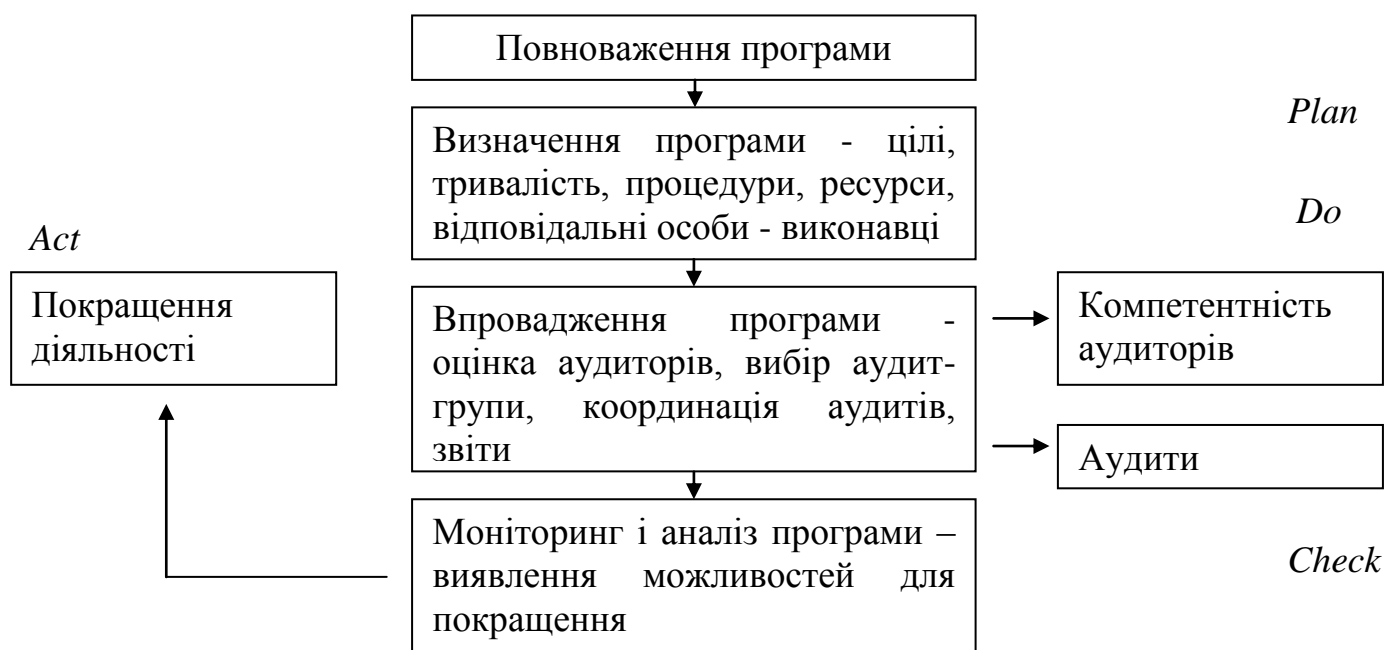


Рис. 2.1. Програма аудиту ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

Система управління якістю відповідно до Міжнародного стандарту ISO 9001 вимагає дотримання низки вимог [25, 31, 33]:

- 1) на етапі планування має бути чітке розуміння контексту організації, потреб споживачів та очікувань зацікавлених сторін;
- 2) на етапі організування доцільно забезпечити безперервну, планомірну діяльність структурних підрозділів для досягнення стратегічних цілей розвитку;
- 3) на етапі координування та регулювання необхідно здійснювати періодичну оцінку результатів діяльності, задоволеність клієнтів (споживачів);
- 4) на етапі мотивування та стимулювання варто розробити дієву систему матеріального та морального забезпечення працівників підприємства, високої продуктивності праці, зниження плинності кадрів;
- 5) на етапі обліку, аналізу і контролю потрібно детально оцінити результати системи управління якістю, ключові характеристики готової продукції та запропонованого пакету послуг з метою безперервного покращення, масштабування та стратегічного розвитку підприємства.

Система управління якістю ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» подана на рис. 2.2.

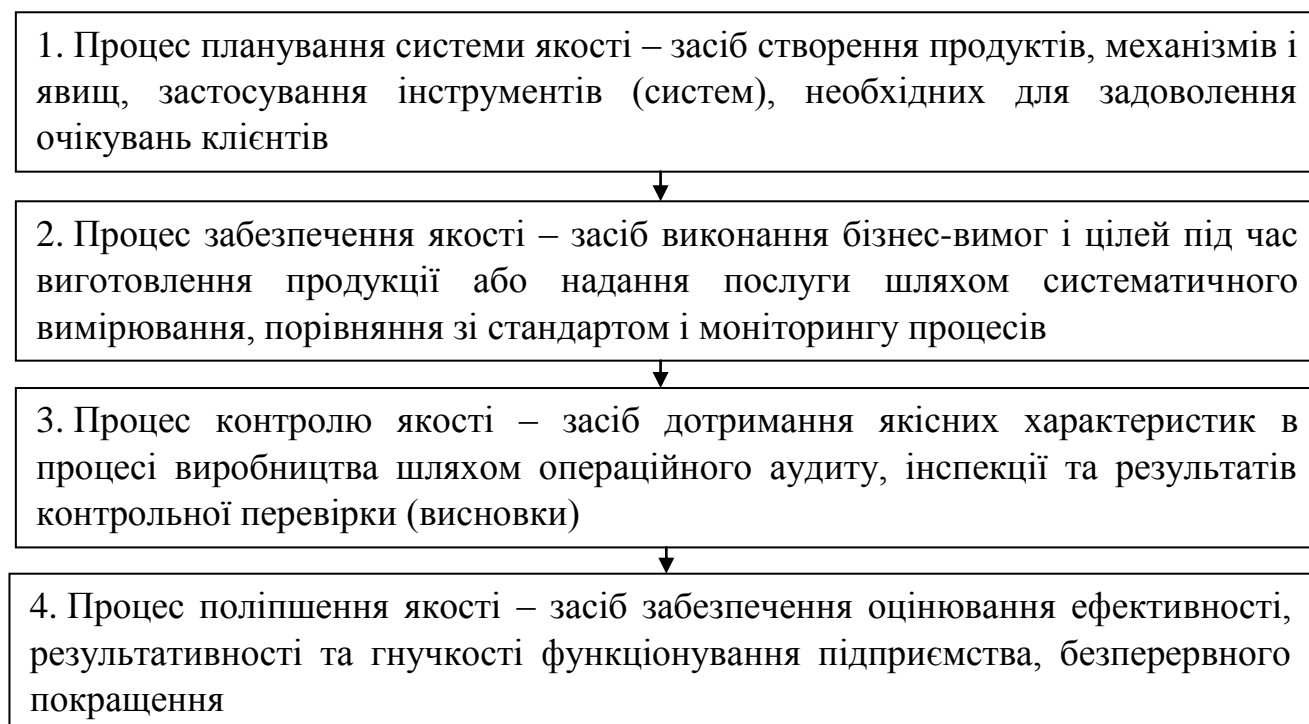


Рис. 2.2. Система управління якістю ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» [30]

Контроль якості продукції на підприємстві вимагає значних фінансових ресурсів, залучення працівників підприємства, підвищення кваліфікації керівників структурних підрозділів, проведення наукових досліджень. Ціна якості – це сума витрат, які підприємство витрачає на контроль якості продукції, а також втрат, які можуть виникнути внаслідок відмови споживача від придбаної ним продукції. Вона складається з двох елементів: ціни відповідності (витрати на попередження браку, тестування продукції, калькуляції, складання звітів) та ціни невідповідності (витрати на усунення недоліків у продукції).

Керівництву ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» рекомендовано розробити стратегію управління якістю продукції, яка складатиметься з системи заходів – сукупності організаційних, економічних, соціальних, правових і технічних факторів виробництва та буде відповідати таким характеристикам [29, 39]:

- зміна підходів до реформування організаційної структури управління;
- забезпечення якості продукції є відповідальністю не тільки технічного відділу, а й інших підрозділів підприємства;
- орієнтація на задоволення потреб споживачів;
- контроль за дотриманням якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу (рис. 2.3.).

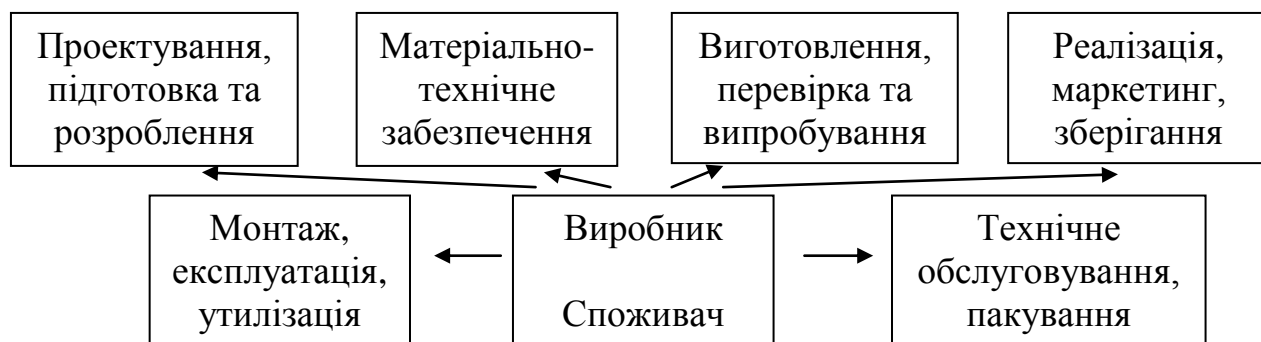


Рис. 2.3. «Петля» якості продукції

Система загального управління якістю (*Total quality management*) є частиною стратегічного менеджменту промислового підприємства, яка базується на вимогах міжнародних стандартів, корисних практиках і досвіді інших підприємств, досягненнях науки і техніки.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано тенденції зміни вартості активів і пасивів ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». Основні результати фінансової діяльності промислового підприємства за 2022-2024 рр. виконано за даними форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати». Оцінювання фінансового стану об'єкту дослідження виконано на основі системи показників платоспроможності, ділової активності та рентабельності. В цілому діяльність ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» є прибутковою, фінансово стабільною та демонструє стійкі тенденції до розвитку.

Обґрунтовано доцільність застосування циклу «Плануй – Виконуй - Перевірйй – Дій» при формуванні системи управління якістю на промисловому підприємстві. Запропоновано програму аудиту для ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». Розроблено СУЯ для промислового підприємства відповідно до класичних функцій менеджменту (планування, організування, координування та регулювання, мотивування та стимулювання, обліку, аналізу і контролю).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

3.1. Розроблення плану аудиту системи управління якістю об'єкту дослідження

СУЯ ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» як частина загальної системи управління представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система управління якістю на промисловому підприємстві [8, 20]

Відповідно до програми аудит базується на задекларованих цілях, сферах застосування і критеріях. Типовими цілями аудиту промислового підприємства можуть бути: підтвердження відповідності системи менеджменту вимогам міжнародних стандартів; забезпечення дотримання законодавчих і нормативних вимог, постійне покращення функціонування системних процесів; виконання політики та відповідних процедур на підприємстві; оцінювання результативності системи менеджменту; виявлення перспективних напрямів покращення системи управління якістю. В цілому план впровадження СУЯ на промисловому підприємстві подано на рис. 3.2.

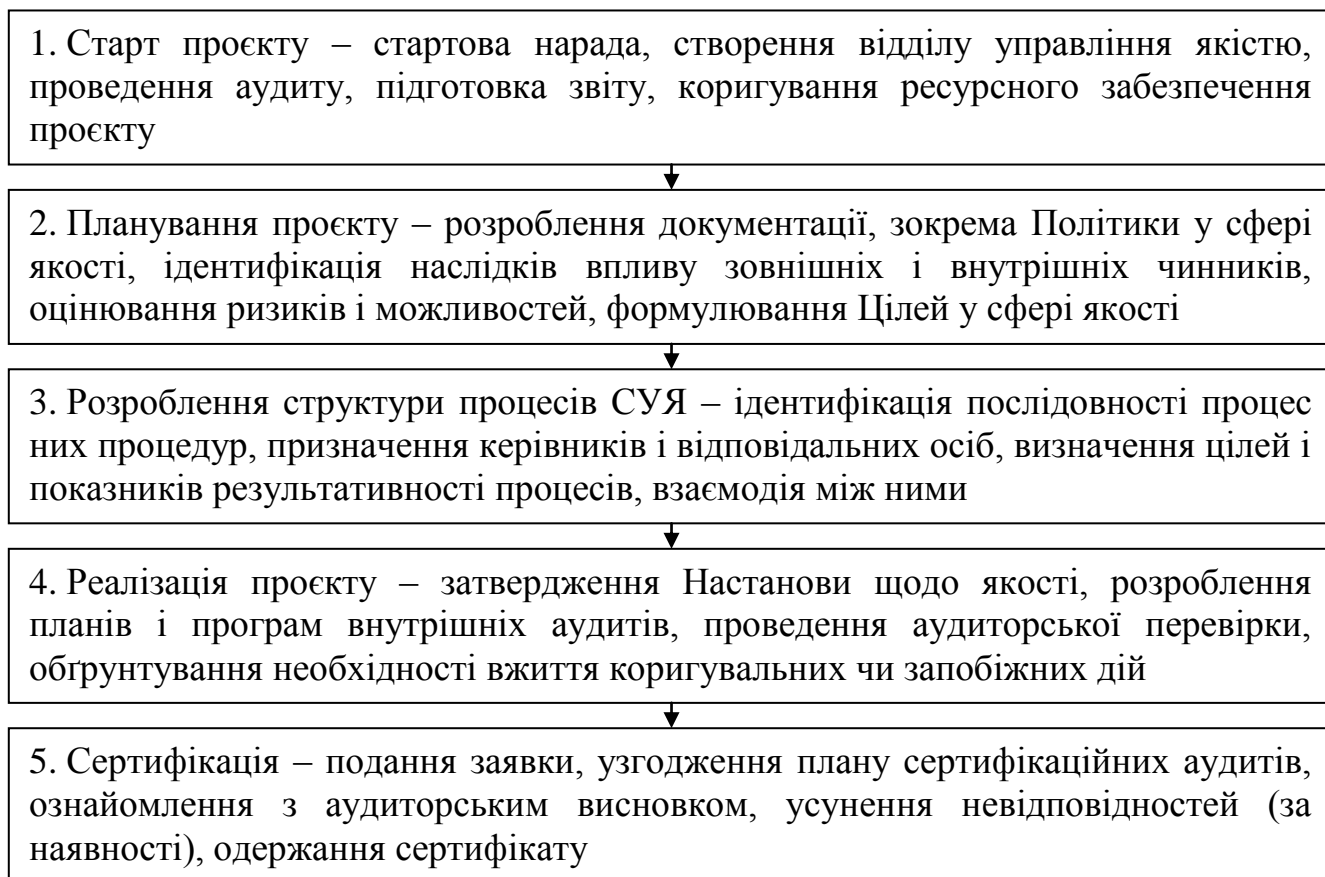


Рис. 3.2. План впровадження СУЯ ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» [1, 9, 36]

Перед проведенням первинного сертифікованого аудиту підприємство-заявник подає інформацію щодо сфери сертифікації, загальні відомості про себе, основні види діяльності, чисельність персоналу, технічних ресурсів, перелік аутсорсингових послуг. Аудиторська фірма перевіряє достовірність та повноту наданої інформації, переглядає сайт компанії, замітки в ЗМІ, досліджує тенденції галузі економіки, до якої відноситься підприємство, вивчає модель бізнесу потенційного об'єкту дослідження і приймає остаточне рішення щодо проведення аудиту системи менеджменту підприємства. Документальним підтвердженням згоди обох сторін щодо проведення аудиту є підписання контракту і представлення плану заходів. Критерії аудиту включають вимоги стандарту системи управління ISO 9001, політика якості, процедури, положення, законодавство, вимоги договорів, галузеві норми та правила.

Проведення початкової стадії аудиту передбачає аналіз документації підприємства (операційні процедури, робочі інструкції, записки), який лежить в основі розроблення плану та формату аудиту. Під час проведення першої стадії аудиту виявляються «проблемні місця», слабкі сторони окремих аспектів діяльності підприємства, які відображаються у підсумкових звітах і заповнених формах з результатами спостережень та виявленими невідповідностями (порушеннями вимог стандарту) системи управління якістю [5, 21, 26]. Керівництву ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» запропоновано план аудиту СУЯ (рис. 3.3.).

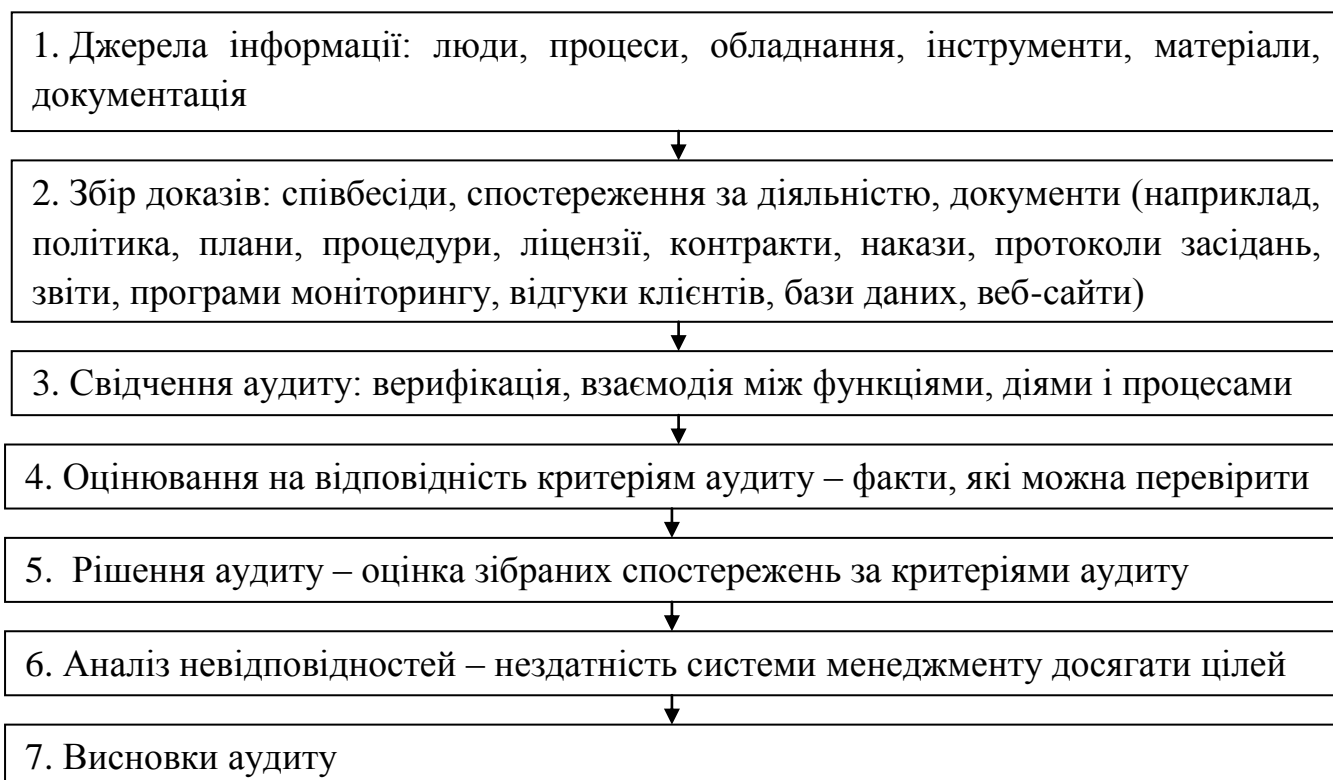


Рис. 3.3. План аудиту системи управління якістю ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

План аудиту, його деталізація залежить від виду аудиту: первинний чи наглядний, внутрішній чи зовнішній. Основні характеристики програми аудиту:

- ✓ цілі і сфера застосування аудиту;
- ✓ критерії аудиту і довідкові документи;
- ✓ дати і місця проведення аудиторської перевірки;
- ✓ організаційні та функціональні підрозділи і процеси, які підлягають аудиту;

✓ тривалість аудиторської перевірки, в тому числі зустрічі з керівництвом підприємства і наради аудиторської групи (ролі та відповідальність членів команди);

✓ логістика (узгодження маршрутів, спеціальне обладнання на підприємстві);

✓ аудиторська звітність, її форма і структура, очікувані дати підготовки звіту і поширення інформації, питання, що стосуються конфіденційності.

План аудиту узгоджується і затверджується усіма учасниками процесу (замовником, керівництвом підприємства – об'єкту перевірки, командою аудиторів), повинен бути достатньо гнучким і адаптивним, щоб оперативно реагувати на зміни, які можуть виникнути безпосередньо під час проведення аудиту [22, 30, 35]. Важливими аспектами оцінювання результативності операційних процесів на підприємстві є обмін інформацією між структурними підрозділами, компетентність працівників, які обіймають керівні посади, рівень розвитку інфраструктури та ступінь задоволення клієнтів – споживачів продукції.

Побудова алгоритму аналізу операційного процесу [23, 24]:

1) ідентифікація та дослідження цілей, входів, виходів і результатів процесу;
2) ступінь адаптивності та можливості змін при необхідності (окремі елементи процесу можуть бути опущені, або навпаки додані в процесі реалізації).

Опитувальник (перелік контрольних питань) під час проведення аудиту направлений на впорядкування послідовності операційних процесів та їхньої взаємодії. Це важливий додатковий інструмент, спосіб аналізу досліджуваних процесів, робочий документ, рекомендації аудитору. Серед беззаперечних переваг опитувальника варто виокремити суттєве спрощення підготовки до проведення аудиту, чітко визначити тривалість перевірки, контролювати перебіг і деталі процедури, моніторити ступінь виконання запланованих заходів, фіксувати проміжні результати перевірки об'єкту дослідження. Одночасно є й певні недоліки в застосуванні опитувальника, зокрема, стандартизований підхід до формування не завжди дозволяє в повній мірі реалізувати ініціативність і творчий підхід до проведення аудиторської перевірки, перелік і зміст документів, які використовуються, знання вимог стандартів і СУЯ на підприємстві.

3.2. Практичні рекомендації керівництву ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» щодо покращення результатів діяльності

Основним завданням СУЯ є оптимальне використання внутрішніх резервів підприємства, пошук та прийняття управлінських рішень, які дозволили б знизити витрати, але при цьому не втратити якості.

Впровадження системи СУЯ ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» вимагає від керівництва підприємства поінформувати своїх співробітників про цілі, місію, стратегічний розвиток, структуру операційних процесів, оцінювання ризиків, розроблення документації, політики у сфері управління якістю, проходження сертифікації відповідно до ISO 9001: 2015.

Удосконалення системи управління якістю ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» вимагає, насамперед, ідентифікації вхідних і вихідних параметрів, очікуваних результатів. Схематично систему управління якістю зображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Система управління якістю ТЗОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» [4, 18, 24]

Документацію поділяють на 4 рівні:

- 1) політика, цілі, настанова щодо якості;
- 2) документовані процедури, положення;
- 3) стандартні операційні процедури, методики, інструкції;
- 4) записи, протоколи, форми, бланки, звіти.

Одним із дієвих інструментів для удосконалення СУЯ на підприємстві є бенчмаркінг – процес порівняння основних результатів діяльності підприємства з представниками галузі (прямими конкурентами) з метою покращення своєї діяльності, оптимізації бізнес-процесів, посилення конкурентних позицій на ринку. При проведенні процедури бенчмаркінгу доречно оцінити ринок, характеристики продукції та послуг, які вже є на ринку. Далі варто проаналізувати особливості бізнес-процесів, які використовують на практиці конкуренти, дослідити стратегії розвитку (альтернативні рішення), окрему увагу приділити системі управління підприємства в цілому і також систему управління персоналом. Ефективна СУЯ на підприємстві дозволить підвищити продуктивність праці, покращити якість товарів і послуг, закріпити конкурентні переваги і розширити потенціал для розвитку та масштабування.

Основні етапи бенчмаркінгу ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Основні етапи бенчмаркінгу ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» [28]

Пропонуємо керівництву ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» застосування концепції ощадливого виробництва (Lean production), направленої на виявлення та усунення втрат на підприємстві, активне залучення персоналу підприємства і врахування потреб і запитів споживачів. Унікальною особливістю даної концепції є відсутність значних капіталовкладень за рахунок комплексної системи розроблення продукції, оптимізації процесу виробництва, налагодження тісної комунікації з постачальниками і кінцевими споживачами. Головна мета направлена на підвищення ресурсоефективності внаслідок безперервного удосконалення бізнес-процесів, підвищення рівня задоволеності споживачів, створення додаткової цінності товару. Її можна досягнути шляхом скорочення трудовитрат, термінів розроблення та створення нової продукції, скорочення виробничих і складських площ, додаткові гарантії постачання високоякісної продукції замовнику при мінімальній ціні.

В цілому усі операції та процеси на підприємстві можна поділити на ті, що додають, або не додають цінності споживачу. Основними втратами на підприємстві є втрати, спричинені надлишковим обсягом виготовленої продукції, додаткові витрати на логістику, додаткові етапи оброблення продукції, запаси, зайві переміщення товару, брак або виготовлення низькоякісної продукції, втратою часу через очікування.

Конкурентними перевагами ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» є простота використання, практичність, надійність, довговічність, зручність і оперативність. Промислове підприємство реалізує труби з водовідведення, водопостачання та газопостачання і широкий спектр послуг сервісного обслуговування. Керівництву ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» рекомендовано використовувати методологію Lean, ключові компоненти якої подано в табл. 3.1.

Методологія Lean відповідає концепції ощадливого виробництва, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів на етапі розроблення продукту та в процесі виробництва, усуненні будь-яких втрат, залучення працівників, постачальників і споживачів, чітка клієнтоорієнтованість у веденні бізнесу [6, 29].

Таблиця 3.1.

Модель Lean ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ»

<p>Проблема</p> <p>Пошук надійних матеріалів в процесі виробництва та ремонту</p>	<p>Рішення</p> <p>Високоякісні пластикові труби для водовідведення, водопостачання, газопостачання</p> <hr/> <p>Ключові показники</p> <p>А/В-тестування, кількість замовлень, зворотній зв'язок від клієнтів</p>	<p>Унікальна ціннісна пропозиція</p> <p>Доступна ціна</p> <p>Оперативне виконання великих замовлень</p> <p>Широкий спектр послуг у сфері сервісного обслуговування</p> <p>Кваліфіковані робітники</p>	<p>Конкурентні переваги</p> <p>простота використання, практичність, надійність, довговічність, зручність і оперативність</p> <hr/> <p>Канали просування</p> <p>В2С,</p> <p>продукт для масового ринку</p>	<p>Цільова аудиторія</p> <p>Сегмент потенційних клієнтів, створення портрету клієнта для кожного сегменту</p>
<p>Структура витрат</p> <p>Операційні витрати, маркетинг, збут, логістика</p>		<p>Потоки доходів</p> <p>Дохід від клієнтів (фізичних та юридичних осіб), додаткова плата за сервісне обслуговування, логістику</p>		

Ключовими принципами концепції ошадливого виробництва є [7, 38]:

- унікальна ціннісна пропозиція товару;
- скорочення тривалості виробничого циклу, терміну виготовлення продукції, та надання послуг;
- створення потоку додаткових цінностей продукту, визначення траєкторії руху ресурсів, виявлення та усунення втрат;
- зменшення запасів незавершеного виробництва;
- кайдзен – безперервний процес покращення та підвищення якості продукції, уникнення браку;
- зниження витрат на ремонт та обслуговування основних засобів;

- врахування побажань споживачів, тісний зворотній зв'язок з цільовою аудиторією;
- бажання створити досконалий продукт, високої якості;
- мінімальні трудові витрати, підвищення продуктивності праці;
- налагодження комунікації із замовниками, своєчасна доставка продукції, виконання замовлень в повному обсязі;
- висока гнучкість та адаптивність.

Цифровізація згідно формули 7D (визначити, вивчити, розробити, розвинути, оцифрувати, розгорнути та розповсюдити) сприяє розвитку промислового підприємства і дає перспективи створення ланцюга вартості продукції від проєктування до виробництва, продажу та післяпродажного сервісного обслуговування. Промислові підприємства повинні впроваджувати сучасні технології, розробляти нові види продукції, оновлювати основні засоби, розширювати перелік послуг та гарантувати їхню високу якість. Стратегії, управлінські рішення повинні бути гнучкими, адаптивними, здатними вчасно реагувати на виклики, спричинені динамічними змінами умов зовнішнього середовища, тому концепція ощадливого виробництва, потреба в оптимізації та скороченні (усуненні) втрат необхідна при реалізації кожного виробничого процесу.

Lean production є формою нелінійного менеджменту, тобто основне завдання полягає не в безпосередньому скороченні витрат, а в оптимізації роботи (трансформації) усіх елементів системи через інжиніринг, закупівлю обладнання, покращення якості продукції, реорганізацію. Важливо, щоб зміни на підприємстві були системними і комплексними, оскільки в протилежному випадку це може призвести до збоїв в операційній роботі підприємства і не дозволить досягнути бажаних результатів. Фінальний результат – підвищення ефективності функціонування підприємства, збільшення рівня віддачі від використання трудових і матеріальних ресурсів у виробничому процесі.

Висновки до розділу 3

Описано систему управління якістю як одну зі складових загальної системи управління підприємством. Запропоновано план впровадження СУЯ на ТзОВ «ІНСТАЛЛАПСТ» та план аудиту СУЯ. Досліджено основні характеристики програми аудиту. Запропоновано алгоритм аналізу операційних процесів.

Розроблено схему СУЯ, встановлено взаємозв'язки між вхідними та вихідними параметрами, очікуваними результатами. Обґрунтовано застосування інструменту бенчмаркінгу, описано основні етапи його реалізації на практиці. Запропоновано керівництву ТзОВ «ІНСТАЛЛАПСТ» впровадити концепцію ощадливого виробництва.

ВИСНОВКИ

В умовах загострення конкуренції на ринку промисловим підприємствам рекомендовано використовувати процесний підхід, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити високу якість продукції, здійснювати контроль на підприємстві.

Охарактеризовано ключові вимоги до управління якістю продукції, ідентифіковано вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Побудовано СУЯ відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 та ISO 9001. Запропоновано алгоритм розроблення та впровадження СУЯ. Оцінювання ефективності СУЯ продукції ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» передбачає аналіз якості продукції, технології виробництва, якості організації.

Проаналізовано результати операційної та фінансової діяльності ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». Запропоновано застосування циклу «Плануй – Виконуй – Перевірйй – Дій», розроблено програму аудиту та СУЯ для промислового підприємства. Описано характеристики стратегії управління якістю продукції.

Обґрунтовано СУЯ на промисловому підприємстві та план впровадження на ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ». Описано основні етапи бенчмаркінгу, запропоновано концепцію ощадливого виробництва (модель Lean) та ключові принципи, які лежать в її основі.

Послідовні кроки керівництва ТзОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» дозволять підприємству підвищити конкурентоспроможність і прибутковість, покращити якість продукції, оптимізувати витрати і забезпечити економічну стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір, 2024. – №190. – С. 132-135.
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Журнал «Економіка і суспільство», 2017. – №12. – С. 171-176. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf
3. Бичківський Р.В., Столярчук П.Г., Сопільник Л.І., Калинський О.О. Управління якістю. Сертифікація: навчальний посібник. – К.: Вища школа, 2017. – 432 с.
4. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг. – Х., ХТЕІ, 2015. – 222 с.
5. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2018. – № 11. – 8 с. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf
6. Бояр А.О., Павлова О.М., Петровський А.В. Концепція ощадливого виробництва як інноваційний підхід до реалізації оптимізаційних процесів у діяльності підприємств машинобудівної галузі. Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності), 2024. – №15. – 7 с. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-11>.
7. Вакуленко А.В. Управління якістю: навчально-методичний посібник. – К.: КНЕУ, 2019. –167 с.
8. Валявський С.М., Третяк В.В. Система управління якістю на підприємствах цукрової промисловості: структура, зміст та опис процедури впровадження. Ефективна економіка, 2019. – №10. – 9 с. 10.32702/2307-2105-2019.10.64
9. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 45 с.

10. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 21 с.
11. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Конспект лекцій. – К.: ННІМП ДУТ, 2021. – 170 с.
12. Кузьменко Т.М. Роль вхідного контролю в управлінні якістю продукції при виготовленні спецтехніки. Вчені записки Таврійського університету імені Вернадського. Серія «Технічні науки». 2021. – Том 32 (71). – Ч. 2. № 1. – С. 7–12.
13. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. – 238 с.
14. Козловський В.О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. Економіка і організація управління, 2025. – №3 (55). – С. 62-71. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7>.
15. Корюгін А.В., Шпатакова О.Л. Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. – № 12. – 7 с. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-04/2024-12-04-04>
16. Лебединець В.О., Прохоренко О.В. Запровадження системи управління якістю на промисловому підприємстві: проблеми та ризики. Проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами, 2020. – №4 (46). – С. 177-186.
17. Машта Н.О., Поліщук О.Ю., Василенко В.А. Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємствах будівельної галузі. Економіка та суспільство, 2023. – Вип. 54. – 7 с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-45>
18. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Ясинська Н.С. Управління якістю. – К.: КНТЕУ, 2020. – 216 с.
19. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 368 с.
20. Онофрейчук Н.В., Кабаков Ю.Б. Основи управління якістю на машинобудівному підприємстві: підручник. – К.: В-цтво Ліра-К, 2023. – 198 с.
21. Орлов П.А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. Стандартизація, сертифікація, якість, 2022. – №6. – С. 59-63.

22. Підвишенна Н.В., Кубишина Н.С. Управління якістю продукції на промислових підприємствах. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6d404554-1d3b-48ad-82ca-9801754f8d24/content>

23. Пук Ю.Я., Шведюк Ю.В. Особливості операційного менеджменту стартап-проектів. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін» / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь: Liha-Pres, 2025. – С. 243-246. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-60>

24. Савуляк В.В. Управління якістю продукції: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2020. – 91 с.

25. Соколовський С.А., Павлов С.П., Черкашина М.В., Науменко М.О., Грабовський Є.М. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник. – Х., 2021. – 187 с.

26. Тарасова О.В., Левицька О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – С. 24-27. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/b653b3fc-8832-4e09-b71a-d6696c7a6dcd/content>

27. Тарасюк Г.М., Бабич Н.О. Управління якістю продукції як одна зі складових управління операційною системою. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки», 2019. – № 3. – С. 87-92.

28. Харченко Т.Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю. Молодий вчений, 2020. – № 6 (33). – С. 128-131.

29. Шведюк Ю.В. Дослідження ролі маркетингових стратегій у системі управління стартап-проектами. Вісник Економіки Західноукраїнського національного університету. – Вип. №1 (115). – Тернопіль, 2025. – С. 9-22. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.009>

30. Шереметинська О.В., Захарченко А.А. Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник, 2021. – Вип. 1(24). – С. 140-145. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf

31. Шорнікова С.В., Підопригора Ю.А., Топчій Н.В. Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. Використання системи управління якістю. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка, 2023. – №18. – С. 162-169. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/448/418>

32. Almeida D., Pradhan N., Muniz J. (2018). Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP. *International Journal of Quality & Reliability Management.* – Vol. 35. – №7. – P. 1343-1359.

33. Bacivarov, I.C. (2015). The standard ISO 9001: 2015-a milestone in the evolution of quality management. *Asigurarea Calitatii-Quality Assurance.* – 21(83). – P. 2-4.

34. Bravi L., Murmura F., Santos G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. *Quality Innovation Prosperity.* – Vol. 23. – №2. – P. 64-82.

35. BSI obtains first global accreditation from ANAB to certify organisations to the new Quality Management standard ISO 9001:2015. BSI. Retrieved 4 September 2015. BSOL Academic – BSI Group. Bsieducation.org

36. Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J., Kirsch, D.A. (2018). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management Science.* – 51(7). – P. 1046-1059.

37. Rampersad H.K. (2021). *Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement.* – Berlin-Heidelberg: Springer. – 190 p.

38. Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D. (2020). Internalization of quality management standards: A literature review. *Engineering Management Journal.* – 32(1). – P. 46-60.

39. Tummala, V.R., Tang, C.L. (2021). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management.* – 13(4). – P. 8-38.