

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.14>**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>**Польова А.В.**

старший викладач

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4783-8897>**Демкович Т.Р.**

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6110-1969>**Бунєв І.О.**

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8009-2594>

### ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*В умовах глобалізації, розвитку міжнародної торгівлі ефективність діяльності підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринку повністю залежить від того, наскільки їхня продукція чи послуги відповідають стандартам якості, тому проблема забезпечення та підвищення якості продукції є актуальною для всіх підприємств. Якість продукції належить до найважливіших критеріїв функціонування підприємства в умовах насиченості ринку та переважної нецінової конкуренції. Підвищення технічного рівня та якості продукції визначає темпи науково-технічного прогресу та зростання ефективності виробництва в цілому, істотно впливає на інтенсифікацію економіки, конкурентоспроможність вітчизняних товарів та життєвий рівень населення країни. У статті розглянуто основні питання економіки управління якістю, зроблено висновок, що вкладати кошти в управління якістю економічно вигідно для підприємства, оскільки це призводить до підвищення конкурентоспроможності продукту на ринках збуту та підвищує фактичну продуктивність, знижує реальну собівартість виробництва. У сучасних умовах економічно успішна діяльність забезпечується випуском продукції, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000.*

**Ключові слова:** *якість, управління якістю, економіка управління якістю, міжнародні стандарти якості, витрати на якість.*

**Постановка проблеми.** Аналізуючи кінцеві цілі управління якістю, логічно дійти висновку, що політика підприємства у сфері якості та мотиви безперервного поліпшення якості безпосередньо пов'язані з економічними чинниками. Отже, управління якістю має на меті досягнення конкурентної переваги, орієнтоване на отримання підприємством прибутку. В умовах розвитку світової економіки гостро постали проблеми забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг, пропонувані споживачам та системного підходу до вирішення цієї проблеми. Особливого значення набувають питання безпеки продукції та послуг,

виробничих процесів, а також процесів реалізації, зберігання, перевезення, експлуатації та утилізації продуктів праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі питання управління якістю продукції досліджуються досить глибоко. Значний науковий внесок у розробку теоретико-методичних основ системи управління якістю на підприємствах зробили М. Паска [1], О. Графська [1], S. Maia [2], Domingues J.P. Teixeira [2], І.А. Белко [3], Н.Ю. Ширяєва [4], О. Костюк [5] та інші науковці. Актуальність підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності досягає

свого піку у зв'язку з приєднанням України до Світової організації торгівлі та мінімізацією тарифного захисту внутрішнього ринку.

**Мета статті** є узагальнення особливостей світового досвіду управління якістю продукції та впровадження його окремих складових у практику роботи вітчизняних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З розвитком конкуренції, різким загостренням екологічної ситуації, виснаженням природних ресурсів аспекти якості почали відігравати особливу роль для виробників продукції. Характеризуючи сучасні підходи забезпечення якості і конкурентоспроможності організацій та їх продуктів праці, можна назвати такі риси. Можливості підвищення добробуту нації все більшою мірою визначаються національними можливостями в галузі якості. Дефіцит торговельного балансу для переважної більшості країн є прямим наслідком недостатньої уваги до якості.

«Інтегрований маркетинг» дає можливість передбачати розвиток потреб і створювати можливості їх задоволення до моменту, коли їх чітко усвідомлює покупець. Особлива увага інноваціям – запровадження нових продуктів та технологій – запорука конкурентоспроможності організації. У великих корпораціях витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи становлять 6–7 % від обсягу продажів і мають тенденцію до зростання. При цьому «замороження» цих витрат або скорочення штату в дослідницькому секторі, як показує практика, може призвести до серйозних проблем для організації.

Необхідна єдина концепція забезпечення якості та конкурентоспроможності, що ґрунтується на відповідності товаровиробників запитам споживачів і інтересам суспільства в цілому. Важливо враховувати, що реалізація маркетингової концепції бізнесу підвищує ризики для організацій. Це потребує відмови від інтуїтивних рішень та активного застосування методів аналізу й оцінки якості, які дозволяють обґрунтовано вибрати оптимальне рішення з урахуванням альтернатив [2].

Сучасна система забезпечення якості та конкурентоспроможності організації стає «тотальною». Це означає, що кожен працівник, незалежно від своєї посади та обов'язків, є невід'ємною частиною цієї системи. У організації немає жодного працівника, чия діяльність не впливала б на «імідж» товаровиробника, а також на якість і конкурентоспроможність продукту. Тому важливо, щоб усі співробітники сучасних організацій розуміли проблеми забезпечення якості і мали відповідні знання.

Отже, організації, які досягають найбільших успіхів на сучасних ринках, в своїх підходах до економіки якості дотримуються принципу, згідно з яким стратегія покращення якості, включаючи вимоги до безпеки продукції для навколишнього середовища, є важливішою за фактори ціни та прибутку.

Якість продукту стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Послуги та вироби, які не відповідають реальним вимогам ринку, втрачають свою ринкову вартість, навіть якщо мають привабливу упаковку та ціну. Це вимагає перегляду класичних підходів

до споживчої вартості продукції. Якщо підприємство не може запропонувати продукт із необхідним рівнем якості на більшості ринків збуту, його бізнес опиниться на межі провалу. Оскільки на сучасних ринках низька ціна дедалі менше грає роль у конкуренції, такі підприємства не мають суттєвих переваг перед конкурентами.

Дослідження, проведені японськими вченими, виявили, що основною причиною цього є специфіка реакції клієнтів на якість куплених продуктів. Так, спеціальні дослідження споживчої поведінки показали, що в разі незадоволеності якістю активність клієнтів у поширенні негативної інформації про організацію та її продукцію значно вища, ніж коли якість відповідає їхнім очікуванням [3].

Економічно успішна діяльність забезпечується випуском якісної продукції, яка задовольняє певні вимоги: повністю відповідає запитам споживачів та вимогам суспільства, враховує вимоги безпеки та охорони навколишнього середовища; відповідає чинним стандартам та технічним умовам (ТУ); пропонується споживачеві за прийнятними цінами; економічно вигідна.

У міжнародних стандартах серії ISO 9000, ці вимоги до продукції можуть бути забезпечені через проектування та впровадження ефективної системи управління якістю та організації. Така система як товаровиробнику, так і споживачеві дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з вигодами, витратами та ризиками за умов, коли пропозиція перевищує ринковий попит. При цьому зазначеними міжнародними стандартами рекомендуються, наприклад, такі заходи: поліпшення функціональної придатності товарів підвищення рентабельності та збільшення контрольованої частки ринку; зниження витрат підприємства внаслідок незадовільного збуту продукції та відхилень від вимог до якості та інші. Щодо специфіки економіки управління якістю слід виділити дві основні завдання: визначення найбільш доцільного, що забезпечує необхідну конкурентоспроможність рівня якості; забезпечення досягнення заданого рівня якості.

Зниження ринкової вартості товару під час його життєвого циклу прискорюється. Виробничі організації все менше здатні підтримувати початкову ціну на свої продукти, з якою вони виходять на ринок. Внаслідок цього компанії змушені швидше розробляти та впроваджувати нові продукти (нову якість), що підвищує роль інновацій у комерційному успіху фірми. Ефект творення, як його визначив І. Шумпетер в 1949 р., добре відомий. Прискорення та географічне розширення інноваційних процесів сприймаються як нові тенденції. Швидкість економічного зростання вже пов'язується з розробкою нових технологій і виникненням нових галузей на їх основі. Організації все більше стикаються з конкурентною боротьбою в сфері інновацій, яка ґрунтується на технологічному прогресі та все активніше використовується як стратегічний інструмент для завоювання ринку [5].

Це призвело до виникнення «інноваційних» організацій. На нових ринках інноваційність підприємства стає необхідною умовою для успішної діяльності. Інноваційна організація повинна забезпечити швидке впровадження нових розробок у виробництво при високій якості вже перших продуктів. Це накладає

особливі вимоги на розробку та виробництво, виключаючи можливість «доведення» продукції після її запуску. Провідні організації дотримуються принципу: «У нас немає зайвих коштів і часу, щоб спочатку виробляти продукцію, а потім її вдосконалювати». Нові підходи до розробки та виробництва вимагають суттєвого вдосконалення технологій на основі сучасних науково-технічних досягнень. Наступає ера мехатроніки, широкого впровадження роботів та електронного управління виробництвом.

Зростаюча конкуренція змушує виробників адаптувати свої послуги та продукти до вимог все більш специфічних груп споживачів. Це призводить до необхідності підвищення рівня диверсифікації продукції. Виробники змушені детальніше сегментувати ринки збуту, що в свою чергу веде до випуску менших партій однорідного продукту. Виникає проблема забезпечення одночасного підвищення якості та економічності виробництва малими серіями. Потенціал диверсифікаційних компаній визначається їхньою здатністю рентабельно випускати продукцію в малих обсягах. Це ставить особливі вимоги до підприємств, технологій проектування та виробництва, а також до гнучких систем автоматизації з активним використанням цифровізації.

Посилюється міжнародний розподіл лідерства компаній у галузі управління якістю. Провідні у сфері якості організації захоплюють дедалі нові ринки та його сегменти, руйнуючи конкурентів, нездатних виробляти продукцію належної якості. Посилення цих процесів пов'язане зі значним зростанням ролі іміджу фірми в контексті якості, що, у свою чергу, впливає на її конкурентоспроможність і комерційний успіх.

Імідж виробника стає все більш вирішальним фактором у прийнятті споживачами рішень про покупку певного продукту. Це значно посилює ефект, коли організація займає позицію світового лідера в галузі якості певних товарів і послуг.

Економічні проблеми загострюються – кризові явища в світовій економіці, зменшення запасів корисних копалин та постійне зростання витрат на їх видобуток, а також витрати на захист навколишнього середовища та охорону здоров'я створюють серйозні виклики для сучасних організацій. Більшість компаній змушені продовжувати свою діяльність в умовах ускладнених економічних проблем, вирішення яких в значній мірі залежить від ефективного пошуку шляхів суттєвого підвищення якості продукції. Велика кількість збанкрутілих організацій свідчить про те, що глибокі зміни в економіці призводять до швидкого та жорсткого покарання за помилки, особливо в управлінні якістю. Посилення економічних проблем робить ще більш важливим підвищення якості, оскільки сучасні системи управління якістю дозволяють одночасно покращувати якість продукції та знижувати її собівартість. Іншими словами, категорії «якість» та «економічність» слід розглядати не як альтернативи, а як взаємодоповнюючі аспекти. Економічні проблеми загострюються – кризові явища в світовій економіці, зменшення запасів корисних копалин та постійне зростання витрат на їх видобуток, а також витрати на захист навколишнього середовища та охорону здоров'я створюють серйозні виклики для сучасних організацій. Більшість компа-

ній змушені продовжувати свою діяльність в умовах ускладнених економічних проблем, вирішення яких в значній мірі залежить від ефективного пошуку шляхів суттєвого підвищення якості продукції. Велика кількість збанкрутілих організацій свідчить про те, що глибокі зміни в економіці призводять до швидкого та жорсткого покарання за помилки, особливо в управлінні якістю. Посилення економічних проблем робить ще більш важливим підвищення якості, оскільки сучасні системи управління якістю дозволяють одночасно покращувати якість продукції та знижувати її собівартість [4].

Іншими словами, категорії «якість» та «економічність» слід розглядати не як альтернативи, а як взаємодоповнюючі аспекти.

Ефективне управління якістю дозволяє реально підвищити продуктивність підприємства, насамперед за рахунок зменшення витрат матеріалів та праці на той самий обсяг виробництва. Вища якість продукції призводить до підвищення споживчого попиту на неї, збільшення обороту і, отже, доходів організації, зниження відходів виробництва та її вартості, вдосконалення логістики та економії, пов'язаної з значно меншими вимогами до обсягу необхідних запасів.

Проблеми витрат на якість привертають увагу вчених та спеціалістів провідних фірм, які займаються питаннями управління якістю. Так, наприклад, Американське товариство з контролю якості (AQCS) створило у своєму складі окремий комітет із витрат на забезпечення якості товарів. Це пояснюється тим, що витрати на управління якістю відіграють важливу роль у конкурентних позиціях фірм, визначаючи їх можливість у веденні конкурентної боротьби.

Одна з найбільш повних структур витрат на якість, розроблена американським вченим А. Фейгенбаум: всі витрати на якість розділені на три види: витрати виробника; витрати постачальників та споживачів; спільні витрати виробників та постачальників.

При цьому витрати виробників включають прямі і додаткові витрати. Витрати на планування якості включають витрати на планування якості: отриманням та аналізом маркетингової інформації; підготовкою програм із забезпечення якості; організацією та впровадженням систем управління якістю; розробкою вимог до контролю якості компонентів та сировини, процесів, продуктів; підготовкою методик та інструкцій щодо забезпечення якості; аналізом якості на довірничій стадії.

Витрати на роботу з кадрами включають витрати на розробку програм та методик навчання та безпосереднє проведення всіх форм навчання персоналу, що сприяє високоякісній праці, можливі витрати на оцінку якості персоналу, його тестування, розробку різноманітних програм підвищення ефективності використання персоналу та підвищення якості його роботи.

Отже, сучасна стратегія підприємства у сфері витрат за якість можна охарактеризувати в такий спосіб. Збільшуючи витрати на попередження відхилень (профілактику дефектів), поступово знижуючи витрати на інспектування та оцінку (перевірку) якості, необхідно домагатися зниження витрат через внутрішніх та зовнішніх відмов так, щоб загальні витрати організації, пов'язані з якістю продукції, зменшувалися.

Розширюючи виробництво вдосконалених, конкурентоспроможних товарів, організація теж може отримати вищий прибуток. Для певного рівня якості є оптимальна з погляду прибутковості конкретного бізнесу ціна купівлі-продажу [1].

Крім ефекту, пов'язаного з поліпшенням умов реалізації продукту на ринку, існує низка основних джерел отримання підприємствами прямого економічного ефекту від управління якістю. Саме ця властивість даних характеристик призводить до однієї з найважливіших причин безперервного НТП, що призводить до постійного підвищення якості. Це визначається тим, що НТП створює передумови економічно доцільного підвищення рівня якості. Так, вдосконалення технологічного процесу дозволяє підприємству знижувати витрати на підвищення якості виробів.

**Висновки.** Таким чином, безперервний науково-технічний прогрес визначає динаміку оптимального для фірми рівня якості у бік його збільшення, наближення до зростаючих запитів споживачів. З розвитком технологічного прогресу споживачі висувають дедалі вищі вимоги до якості продукції.

Підбиваючи підсумки розгляду основних питань економіки управління якістю, можна зробити такий висновок: вкладати кошти в якість економічно вигідно для підприємства, оскільки це призводить не тільки до підвищення конкурентоспроможності продукту та його обороту на ринках збуту, а й підвищує фактичну продуктивність, знижує реальну собівартість виробництва.

Не припиняючи ролі матеріальних економічних дивідендів, одержуваних фірмами, ефективно вирішують проблеми управління, відзначимо, насамкінець, що найціннішим і стратегічно важливим наслідком

для них є підвищення іміджу фірми як високоякісної організації, значною мірою визначального конкурентоспроможності товаровиробників і, отже, їх частки ринку, оборот і, зрештою, прибуток.

Водночас у багатьох сферах конкуренція набула глобального характеру. Скорочення відстаней, зменшення тимчасових і транспортних витрат, а також досягнення в галузі логістики призвели до того, що конкуренція на ринках товарів, трудових витрат і цін тепер охоплює всю планету. Основними причинами глобалізації конкуренції є: завдяки розвитку зв'язку, транспорту та туризму багато сотень мільйонів споживачів сприймають ринок як більш однорідний, а зростаюча схожість потреб і бажань створює сприятливі умови для розвитку ринку «глобальних» товарів; швидке поширення технічного прогресу вимагає одночасного впровадження інновацій на всіх великих ринках, оскільки затримка на одному з них може призвести до поразки в конкурентній боротьбі з компанією, яка зможе запропонувати аналогічний товар на всіх ринках і зайняти домінуючу позицію, що може стати незворотнім; нарешті, висока вартість розробки деяких видів обладнання робить можливим її окупність лише на світовому рівні.

Отже, ефективна діяльність на вітчизняному ринку вже не є достатньою, і компанії повинні забезпечувати свою конкурентну перевагу на міжнародному рівні. Це вимагає врахування та впровадження міжнародних систем стандартизації та сертифікації, а також дотримання правил забезпечення гарантованої якості продукції, виготовленої товаровиробниками. Усе це підкреслює важливість і актуальність управління якістю та конкурентоспроможністю продукції та послуг, а також системного підходу до вирішення цих питань.

#### Список використаних джерел:

1. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>
2. Maia S., Teixeira Domingues J.P., et al. Exploring the user-generated content data to improve quality management. *The TQM Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2023-0278>
3. Белко І.А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 69–73. URL: <http://surl.li/qsthmz>
4. Ширяєва Н.Ю. Менеджмент якості виробничо-господарської діяльності підприємств будівельної галузі. Тези доповідей 76-ї науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу академії, 21–22 травня 2020 року. Одеса : Одеська державна академія будівництва та архітектури. URL: <http://mx.ogasa.org.ua/bitstream/123456789/8710/1>
5. Костюк О. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг. *Наукові доповіді НАУ*. 2016. No. 2(3). URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Naukovi-dopovidi-NAU/2006-2/kostuk.pdf>

#### References:

1. Paska M., Hrafaska O., Zapisotskyi A. (2023) Sociocultural problems of quality management at enterprises of the hospitality industry [Socio-cultural problems of quality management at enterprises of the hospitality industry]. *Economika ta suspilstvo*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>
2. Maia S., Teixeira Domingues J. P., et al. (2024) Exploring the user-generated content data to improve quality management. *The TQM Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2023-0278>
3. Bielko I. A. (2016) Upravlinnia yakistiu produktsii v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Product quality management in the strategic management system of an enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsional-noho universytetu. Serii: Ekonomika*, no. 21 (2), pp. 69–73. Available at: <http://surl.li/qsthmz>
4. Shyriaieva N. Iu. (May 21–22, 2020) Menedzhment yakosti vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstv budivel-noi haluzi [Quality management of production and economic activities of construction industry enterprises]. Tezy dopovidei 76-yi naukovo-tekh-nichnoi konferentsii profesorsko-vykladatskoho skladu akademii. Odesa: Odeska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury. Available at: <http://mx.ogasa.org.ua/bit-stream/123456789/8710/1>
5. Kostyuk O. (2016) Kontseptsiiy suchasnykh system upravlinnia yakisty produktsiyi ta posluh [Concepts of modern products and services quality management systems]. *Naukovi dopovidi NAU*, no. 2(3). Available at: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Naukovi-dopovidi-NAU/2006-2/kostuk.pdf>

**Andrushkevych Nataliia, Polova Anastasiia**

*Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment  
“European University”*

**Demkovych Taras, Buniciev Ivan**

*Private Higher Educational Establishment “European University”*

## **THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

*In the conditions of globalization and the development of international trade, the efficiency of enterprises on the foreign and domestic market depends entirely on the extent to which their products or services meet quality standards, therefore the problem of ensuring and improving the quality of products is relevant for all enterprises. The quality of products is one of the most important criteria for the functioning of the enterprise in conditions of market saturation and predominant non-price competition. Increasing the technical level and quality of products determines the pace of scientific and technical progress and the growth of production efficiency as a whole, significantly affects the intensification of the economy, the competitiveness of domestic goods and the standard of living of the country's population. Analyzing the ultimate goals of quality management, it is logical to conclude that the company's quality policy and motives for continuous quality improvement are directly related to economic factors. Therefore, quality management is aimed at achieving a competitive advantage, focused on the company's profit. In the conditions of the development of the world economy, the problems of ensuring the quality and competitiveness of products and services offered to consumers and a systematic approach to solving this problem have become acute. Issues of safety of products and services, production processes, as well as processes of sale, storage, transportation, operation and disposal of labor products are of particular importance. With the development of competition, a sharp aggravation of the environmental situation, and the depletion of natural resources, aspects of quality began to play a special role for product manufacturers. The article examines the main issues of the economics of quality management, it is concluded that investing in quality management is economically beneficial for the enterprise, as it leads to an increase in the competitiveness of the product in the sales markets and increases the actual productivity, reduces the real cost of production. In modern conditions, economically successful activity is ensured by the production of products that meet the requirements of international standards of the ISO 9000 series.*

**Keywords:** *quality, quality management, economics of quality management, international quality standards, quality costs.*

**JEL classification:** M21

---