

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПОЛЯКОВА ЄВГЕНІЯ СЕРГІЇВНА

УДК 338.22.021.4 : 338.23 : 631.15.017.1

**ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІАГНОСТИКИ ТА
КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО
ВИРОБНИЦТВА: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Полякова Є.С.

Науковий консультант:

доктор економічних наук, професор

ПОТИШНЯК Олена Миколаївна,

Інститут тваринництва Національної

академії аграрних наук України, провідний

науковий співробітник відділу економіки,

менеджменту та трансферу інновацій у

тваринництві

АНОТАЦІЯ

Полякова Є. С. Інтеграція інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика. -Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретичних, методологічних, методичних та прикладних засад інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва. Обґрунтовано роль і місце управління якістю продукції в забезпеченні конкурентоспроможності, економічної ефективності та стійкого функціонування підприємств агропромислового виробництва. Узагальнено генезис та розвинуто понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва з уточненням змісту ключових категорій і взаємозв'язків між ними. Ідентифіковано структурні атрибути, принципи, функціональні компоненти та особливості побудови систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті підприємств агропромислового виробництва. Систематизовано та розвинуто методичні підходи до аналітичного і діагностичного забезпечення стратегічного управління якістю продукції, визначити склад відповідного інструментарію та напрями його застосування при прийнятті управлінських рішень. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади та процедури контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, визначити їх функції, завдання та інформаційно-аналітичне призначення. Розроблено типологію систем стратегічного управління якістю продукції підприємств

агропромислового виробництва з урахуванням особливостей їх побудови, функціонування, управлінської орієнтації та умов застосування. Надана оцінка структурно-динамічним тенденціям ефективності виробництва і реалізації основних видів продукції агропромислового виробництва, визначено ключові зміни та чинники, що формують результативність діяльності підприємств. Оцінено вплив параметрів якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках і визначити характер та силу відповідних взаємозв'язків. Розроблено діагностичні процедури ідентифікації впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами підприємств агропромислового виробництва. Обґрунтовано функціональні та інструментальні підходи до побудови систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва та визначити принципи взаємодії їх основних складових. Сформовано архітектуру механізмів інтеграції інструментарію діагностики й контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва та обґрунтувати процедури їх функціонування. Визначено організаційні засади реалізації діагностичних і контролінгових процедур у стратегічному менеджменті та оцінити їх економічні наслідки для функціонування підприємств агропромислового виробництва. Обґрунтовано науково-методичні засади інтеграції систем управління якістю продукції та управління витратами підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення конкурентоспроможного розвитку. Ідентифіковано пріоритетні напрями і шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва з урахуванням стратегічних орієнтирів їх розвитку. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку та розширення застосування інструментарію діагностики й контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва в умовах трансформації конкурентного середовища. Обґрунтовано

концептуальні засади ідентифікації місця управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств агропромислового виробництва, яке, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на поєднанні якісних характеристик продукції, параметрів витрат, цінових конкурентних переваг і стратегічних результатів діяльності підприємства в єдиному контурі управлінського впливу. Сформовано теоретичний базис стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, що передбачає впорядкування понятійно-категоріального апарату та встановлення логічних взаємозв'язків між категоріями якості, конкурентоспроможності, діагностики, контролінгу, витрат і стратегічного управління, що створює цілісне теоретичне підґрунтя для подальшої побудови відповідних систем менеджменту. Обґрунтовано архітектуру системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, яка передбачає функціональне поєднання стратегічного планування, діагностики, контролінгу, інформаційно-аналітичного забезпечення, контролю й коригування управлінських рішень та забезпечує узгоджений вплив на параметри якості продукції й результати діяльності підприємства.

Ключові слова: управління якістю, діагностичні процедури, контролінг, механізм інтеграції, система управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. Ткаченко, С. А., Потишняк, О. М., & Полякова, Є. С. (2019). Запити до методології планомірного економічного аналізу й оцінки виробничо-господарської діяльності підприємств та об'єднань. *Економіка. Фінанси. Право*, (11), 36–39. DOI: 10.37634/efp.2019.11.7 (авторський внесок полягає в обґрунтуванні методологічних засад інформаційного забезпечення

діагностичних та контролінгових процедур)

2. Ткаченко, С. А., Потишняк, О. М., & **Полякова, Є. С.** (2019). Моніторинг семантики підвищення якості підсистеми систематичного господарського аналізу та оцінки на промислових підприємствах, виробничих об'єднаннях. *Економіка. Фінанси. Право*, (11/1), 20–23. DOI: 10.37634/efp.2019.11(1).4 *(авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств)*

3. Ткаченко, С. А., Потишняк, О. М., & **Полякова, Є. С.** (2019). Атрибути ядра генеральних і проміжних результуючих показників та критеріїв оцінки господарської дієвості функції інтегрованого економічного аналізу й оцінки. *Економіка. Фінанси. Право*, (12), 6–9. DOI: 10.37634/efp.2019.12.1 *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні системи контрольованих показників та індикаторів у здійсненні діагностичних процедур)*

4. Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & **Полякова, Є. С.** (2024). Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*, (193), 116–123. DOI: 10.30838/EP.193.116-123 *(авторський внесок полягає в ідентифікації атрибутів дефініції та систематизації наукових підходів до визначення категорії)*

5. Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & **Полякова, Є. С.** (2024). Місце контролю в системі менеджменту підприємств агропромислового сектора економіки. *Проблеми економіки*, (3), 188–193. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-3-188-193 *(авторський внесок полягає в декомпозиції функції контролю в менеджменті)*

6. Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & **Полякова, Є. С.** (2024). Роль моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Регіональна економіка*, 3(113), 131–139. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-3-12 *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні ролі контролінгу в менеджменті)*

7. **Полякова, Є.** (2026). Оцінка впливу якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 352(2), 588–594. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-352-80
8. **Полякова, Є. С.** (2026). Типологія систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств. *Наукові інновації та передові технології*, 4(56), 3806–3816. DOI: 10.52058/2786-5274-2026-4(56)-3806-3816
9. **Полякова, Є. С.** (2026). Побудова та функціонування механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2(217). DOI: 10.20998/2313-8890.2026.02.08
10. **Полякова, Є. С.** (2026). Організаційні засади та економічні наслідки реалізації діагностичних та контролінгових процедур в стратегічному менеджменті підприємств агропромислового виробництва. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 4(219). DOI: 10.20998/2313-8890.2026.04.13
11. Kharlamova, O., Tkachenko, S., **Poliakova, Y.**, Lipskyi, R., & Prokhorchuk, S. (2020). Management accounting using benchmarking tools. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(2), 1–7. (**Scopus**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології та структури інструментів діагностики та контролінгу)
12. Kryukova, I., Diachkov, D., **Polyakova, Ye.**, Selikhov, S., Nosach, N., & Yehiozarian, A. (2024). Controlling as a tool for strategic development in agro-industrial management. *Nanotechnology Perceptions*, 20(S9), 43. DOI: 10.62441/nano-ntp.v20iS9.43 (**Scopus**) (авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів контролінгу)
13. **Polyakova, Y.**, Lypovy, D., & Yehiozarian, A. (2023). Management

solutions for the innovative development of enterprises using a controlling system with information and analytical support. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 223–229. DOI: 10.30525/2256-0742/2023-9-5-223-229 (*Web of Science*) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні напрямів раціоналізації контролінгових процедур)

14. Smihunova, O., Bohdaniuk, I., **Polyakova, Y.**, & Yehiozarian, A. (2024). Innovative approaches to controlling in agribusiness: The role of quality management systems in sustainable production practices. *Archives for Technical Sciences*, 2(31), 116–130. DOI: 10.70102/afts.2024.1631.116 (*Web of Science*) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні структурних характеристик систем управління якістю)

15. Tkachenko, S., Bliumska-Danko, K., Potyshniak, O., **Poliakova, Y.**, & Prokhorchuk, S. (2020). Planning, accounting, analysis, evaluation, management and administration of costs on promoting finished product quality provision. *TEST Engineering & Management*, 82, 15168–15174. (*Scopus*) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні зв'язку управління якістю та витратами)

публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження:

16. **Полякова, Є. С.** (2026). Організаційні засади та економічні наслідки реалізації діагностичних та контролінгових процедур у стратегічному менеджменті підприємств АПК. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди розвитку систем менеджменту та маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки»* (с. 45–48).

17. **Полякова, Є. С.**, & Шамара, С. В. (2025). Моніторинг ринкових параметрів адаптивності підприємств-виробників молока до умов глобальних кліматичних змін. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»* (с. 142–145). (авторський внесок полягає у визначенні характеристик діагностичних процедур в контурах забезпечення адаптивності)

18. **Полякова, Є. С.** (2024). Методологічні підходи до інтеграції діагностичних процедур у загальну систему управління якістю продукції. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених»* (с. 88–90). НТУ «ХП».

19. **Потишняк, О. М., & Полякова, Є. С.** (2019). Проблеми та перспективи впровадження планомірного економічного аналізу на вітчизняних підприємствах. *Матеріали Науково-практичної конференції «Стратегічні орієнтири розвитку економіки України»* (с. 112–115). (авторський внесок полягає у визначенні структурних особливостей застосування інструментів діагностики та контролінгу)

публікації, які додатково розкривають зміст дисертації

20. **Полякова, Є., Шамара, С., & Сухомлін, А.** (2023). Архітектура інноваційних механізмів розвитку виробничого потенціалу підприємств-виробників молока. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*, (1), 118–123. DOI: 10.32782/ecovis/2023-1-18 (авторський внесок полягає в обґрунтуванні способів інтеграції інструментів діагностики і контролінгу в менеджмент підприємств-виробників молока)

21. **Полякова, Є., Прусова, Г., & Шерстюк, О.** (2024). Форсайт як механізм підвищення науково-технологічної конкурентоспроможності підприємств тваринницької галузі. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, (3–4), 91–97. DOI: 10.32782/ecovis/2024-3-4-14 (авторський внесок полягає в систематизації діагностичних інструментів інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень)

22. **Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & Полякова, Є. С.** (2024). Теоретичні аспекти моніторингу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Бізнес Інформ*, (9), 437–442. DOI: 10.32983/2222-4459-

2024-9-437-442 (авторський внесок полягає у визначенні зв'язків моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів економічних відносин)

23. Garbowski, M., Kozitska, N., **Poliakova, Y.**, Kornilova, N., & Synytsia, L. (2019). Organization of bank accounting in the conditions of the financial crisis. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(Special Issue 2), 1–6. (**Scopus**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології діагностичних та контролінгових інструментів, засобів та процедур)

24. Zaslavska, O., Potyshniak, O., **Poliakova, Y.**, Prokhorchuk, S., & Nezdoimynoha, O. (2020). Synchronization of credit risks of commercial banks. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 35–40. (**Scopus**) (авторський внесок полягає у визначенні діагностичних та контролінгових процедур в ризик-менеджменті)

25. Zheng, H., Tkachenko, S., Potyshniak, O., **Poliakova, Y.**, & Prokhorchuk, S. (2020). An empirical study on the relationship between China's international trade development and economic growth. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 3846–3852. (**Scopus**) (авторський внесок полягає в ідентифікації зв'язку між підвищенням якості, раціоналізацією управління та управління витратами на основі застосування діагностичних та контролінгових процедур в менеджменті основної діяльності підприємств агропромислового виробництва)

26. Подсоха, А., Кононенко, О., Сухомлін, А., & **Полякова, Є.** (2025). Практичні аспекти аналізу пропозиції агропродовольчої продукції в умовах глобальних ризиків та викликів продовольчій безпеці. *Development Service Industry Management*, (3), 308–313. DOI: 10.31891/dsim-2025-11(45) (авторський внесок полягає в адаптації діагностичних інструментів до оцінювання обмежень зростання пропозиції продукції)

SUMMARY

Poliakova Ye. S., Organizational and economic mechanisms for developing the resource potential of agricultural enterprises and associations: theory, methodology, practice. -Manuscript.

The thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). Poltava State Agrarian University, Poltava, 2026.

The dissertation focuses on substantiating the theoretical, methodological, procedural, and applied foundations for integrating diagnostic and controlling tools into the strategic product quality management systems of agro-industrial enterprises. The study substantiates the role and significance of product quality management in ensuring the competitiveness, economic efficiency, and sustainable operation of agro-industrial enterprises. It synthesizes the evolution of, and further develops, the conceptual and categorical framework of strategic product quality management in this sector, clarifying the content of key categories and their interrelationships. The work identifies the structural attributes, principles, functional components, and specific features involved in establishing strategic product quality management systems within agro-industrial enterprises. Methodological approaches to the analytical and diagnostic support of strategic product quality management are systematized and advanced, with a definition of the relevant toolkit and its application in managerial decision-making. The study substantiates the theoretical and methodological foundations and procedures for controlling within these strategic quality management systems, defining their functions, tasks, and information-analytical purposes. A typology of strategic product quality management systems for agro-industrial enterprises is developed, taking into account their structural characteristics, operational modes, management orientation, and application contexts. Finally, the dissertation assesses the structural and dynamic trends in the efficiency of producing and selling key agro-industrial products, identifying the critical changes and factors that shape enterprise

performance. The impact of product quality parameters in agro-industrial production on price competitiveness in domestic and foreign markets has been assessed, and the nature and strength of the corresponding interrelationships have been determined. Diagnostic procedures have been developed to identify how changes in product quality affect the achievement of strategic cost management objectives for agro-industrial enterprises. Functional and instrumental approaches to structuring strategic product quality management systems for these enterprises have been substantiated, and the principles governing the interaction of their key components have been defined. An architecture for integrating diagnostic and controlling tools into strategic product quality management systems has been designed, and the operational procedures for these mechanisms have been justified. Organizational frameworks for implementing diagnostic and controlling procedures within strategic management have been established, and their economic implications for enterprise operations have been evaluated. Scientific and methodological foundations for integrating product quality management and cost management systems have been substantiated to enhance operational efficiency and ensure competitive development. Priority directions and methods for improving the quality and competitiveness of agro-industrial products have been identified, taking into account strategic development goals. Promising avenues for the further development and expanded application of diagnostic and controlling tools within strategic product quality management systems have been substantiated in the context of a transforming competitive environment. The study substantiates the conceptual foundations for identifying the role of product quality management within the system ensuring the competitiveness and operational efficiency of agro-industrial enterprises; unlike existing approaches, this framework integrates product quality characteristics, cost parameters, price-based competitive advantages, and strategic performance outcomes into a unified management control loop. A theoretical basis for the strategic management of product quality in agro-industrial enterprises has been established, involving the systematization of the conceptual and categorical framework and the definition of logical interrelationships among the categories of

quality, competitiveness, diagnostics, controlling, costs, and strategic management, thereby creating a holistic theoretical foundation for the subsequent development of relevant management systems. The architecture of the strategic product quality management system for agro-industrial enterprises is substantiated; this architecture entails the functional integration of strategic planning, diagnostics, controlling, information and analytical support, and the monitoring and adjustment of management decisions, ensuring a coordinated impact on product quality parameters and enterprise performance outcomes.

Key-words: quality management, diagnostic procedures, controlling, integration mechanism, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	27
1.1. Управління якістю продукції в забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств агропромислового виробництва	27
1.2. Генезис понятійно-категоріального апарату стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств	49
1.3. Структурні атрибути та особливості систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств	84
Висновки до розділу 1:.....	100
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИЙОМИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	104
2.1. Аналітична та діагностична підтримка стратегічного управління якістю продукції.....	104
2.2. Контролінгові процедури в системі стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва	118
2.3. Типологія систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств.....	131
Висновки до розділу 2:.....	146
РОЗДІЛ 3 СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ЯКОСТІ ТА ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	149
3.1. Динаміка ефективності функціонування підприємств агропромислового виробництва	149
3.2. Оцінка впливу якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках	173
3.3. Діагностичні процедури ідентифікації впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами підприємств	187
Висновки до розділу 3:.....	203

РОЗДІЛ 4 АРХІТЕКТУРА ТА АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ ІНТЕГРАЦІЇ ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА	206
4.1. Функціональні та інструментальні підходи до побудови систем стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств	206
4.2. Побудова та функціонування механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва.....	231
4.3. Організаційні засади та економічні наслідки реалізації діагностичних та контролінгових процедур в стратегічному менеджменті підприємств агропромислового виробництва.....	245
Висновки до розділу 4.....	258
РОЗДІЛ 5 СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ЗАСАДАХ ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ	261
5.1. Інтеграція систем управління якістю продукції та витратами підприємств в забезпеченні їх ефективного функціонування та конкурентоспроможного розвитку	261
5.2. Пріоритетні напрями та шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва	275
5.3. Перспективи розвитку застосування інструментарію діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції.....	292
Висновки до розділу 5.....	314
ВИСНОВКИ	317
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	323
ДОДАТКИ	358

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах високої мінливості ринкового середовища, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, соціально-економічних та воєнно-політичних викликів, трансформації вимог споживачів і підвищення значущості стандартів безпечності та якості продукції традиційні підходи до управління якістю потребують суттєвого розвитку в напрямі підвищення їх стратегічної орієнтованості, інформаційної обґрунтованості та адаптивності. Особливої значущості набуває забезпечення своєчасного виявлення відхилень у параметрах якості продукції, визначення причин їх виникнення, оцінювання впливу якісних характеристик на витрати, ціни, конкурентні позиції та результати діяльності підприємств. Це обумовлює необхідність розширення аналітичного інструментарію стратегічного менеджменту шляхом інтеграції в нього діагностичних і контролінгових процедур, спроможних забезпечувати керівництво підприємств релевантною інформацією для обґрунтування та коригування стратегічних рішень. Відповідна спрямованість дослідження відображена у передбаченому аналізі впливу якості продукції на її цінову конкурентоспроможність, а також у застосуванні діагностичних процедур для визначення впливу змін якості на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами.

Необхідність поглиблення теоретичних і методологічних засад стратегічного управління якістю посилюється недостатньою системністю поєднання функцій діагностики, контролю, планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та стратегічного реагування в єдиному управлінському контурі. У цьому контексті актуальним є обґрунтування архітектури й архітектоніки механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції, визначення організаційних засад їх функціонування та оцінювання економічних наслідків реалізації відповідних процедур.

Додаткової актуальності дослідженню надають сучасні умови

функціонування вітчизняного агропромислового виробництва, для яких характерними є підвищена невизначеність, ресурсні обмеження, зміни логістичних і збутових ланцюгів, необхідність збереження позицій української продукції на зовнішніх ринках та одночасного забезпечення економічної стійкості підприємств. За таких умов управління якістю повинно розглядатися не лише як сукупність оперативних процедур забезпечення відповідності продукції встановленим параметрам, а як невід'ємна складова стратегічного менеджменту, пов'язана з управлінням витратами, конкурентоспроможністю, ефективністю використання ресурсів та формуванням довгострокових конкурентних переваг.

Вагомий внесок у формування теоретичних і методичних засад управління якістю продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємств зробили зарубіжні науковці Е. Демінг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Ф. Кросбі, Г. Тагуті, Д. Гарвін та інші. Питання стратегічного управління, формування конкурентних переваг, оцінювання результативності та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень розвивали І. Ансофф, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон, П. Друкер та інші дослідники. Теоретичні й прикладні аспекти контролінгу висвітлено у працях Д. Хана, П. Хорвата, Ю. Вебера, Р. Манна та інших учених.

Серед українських науковців питання розвитку контролінгу, діагностики та їх використання в системах управління підприємствами досліджували О. Кизенко, О. Кочетков, Х. Федічева, С. Гончаренко, Р. Левкіна, М. Бічевін та інші. Зокрема, О. Кизенко досліджувала методичні підходи до діагностування стану стратегічного контролінгу на українських підприємствах, тоді як О. Кочетков і Х. Федічева розглядали організаційні передумови розвитку контролінгу, моніторингу та діагностики в менеджменті аграрних підприємств. Питання комплексного використання контролінгу, моніторингу та діагностики для ідентифікації ефективних управлінських практик аграрних підприємств розкрито також у працях Х. Федічевої, О. Кочеткова, С. Гончаренка, Р. Левкіної та М. Бічевіна.

Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених, недостатньо опрацьованими залишаються питання системного поєднання інструментарію економічної діагностики, стратегічного контролінгу та управління якістю продукції в єдиній системі стратегічного менеджменту підприємств агропромислового виробництва. Потребують подальшого наукового обґрунтування методологічні засади діагностичної підтримки стратегічних рішень щодо якості продукції, механізми інтеграції контролінгових процедур у відповідні управлінські системи, а також оцінювання їх впливу на витрати, конкурентоспроможність, економічну результативність і стратегічну адаптивність підприємств.

Необхідність формування обґрунтованих теоретичних, методологічних і прикладних засад інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, удосконалення механізмів прийняття стратегічних рішень та визначення пріоритетних напрямів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції обумовлює актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.). У її межах автором визначені теоретичні засади інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва.

Метою дисертації є обґрунтування теоретичних, методологічних, методичних та прикладних засад інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств

агропромислового виробництва.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення таких **завдань**:

- обґрунтувати роль і місце управління якістю продукції в забезпеченні конкурентоспроможності, економічної ефективності та стійкого функціонування підприємств агропромислового виробництва;

- узагальнити генезис та розвинути понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва з уточненням змісту ключових категорій і взаємозв'язків між ними;

- ідентифікувати структурні атрибути, принципи, функціональні компоненти та особливості побудови систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті підприємств агропромислового виробництва;

- систематизувати та розвинути методичні підходи до аналітичного і діагностичного забезпечення стратегічного управління якістю продукції, визначити склад відповідного інструментарію та напрями його застосування при прийнятті управлінських рішень;

- обґрунтувати теоретико-методологічні засади та процедури контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, визначити їх функції, завдання та інформаційно-аналітичне призначення;

- розробити типологію систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва з урахуванням особливостей їх побудови, функціонування, управлінської орієнтації та умов застосування;

- виявити та оцінити структурно-динамічні тенденції ефективності виробництва і реалізації основних видів продукції агропромислового виробництва, визначити ключові зміни та чинники, що формують результативність діяльності підприємств;

- оцінити вплив параметрів якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та

зовнішньому ринках і визначити характер та силу відповідних взаємозв'язків;

- розробити та апробувати діагностичні процедури ідентифікації впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами підприємств агропромислового виробництва;

- обґрунтувати функціональні та інструментальні підходи до побудови систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва та визначити принципи взаємодії їх основних складових;

- сформувати архітектуру та архітектоніку механізмів інтеграції інструментарію діагностики й контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва та обґрунтувати процедури їх функціонування;

- визначити організаційні засади реалізації діагностичних і контролінгових процедур у стратегічному менеджменті та оцінити їх економічні наслідки для функціонування підприємств агропромислового виробництва;

- обґрунтувати науково-методичні засади інтеграції систем управління якістю продукції та управління витратами підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення конкурентоспроможного розвитку;

- визначити та систематизувати пріоритетні напрями і шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва з урахуванням стратегічних орієнтирів їх розвитку;

- обґрунтувати перспективні напрями розвитку та розширення застосування інструментарію діагностики й контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва в умовах трансформації конкурентного середовища.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції

підприємств агропромислового виробництва.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту, стратегічного управління, управління якістю, контролінгу та економічної діагностики, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. *Діалектичний метод, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу* застосовано для розкриття економічного змісту управління якістю продукції, встановлення його місця в системі забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств; *історико-логічний метод* - для дослідження генезису понятійно-категоріального апарату стратегічного управління якістю продукції; *методи узагальнення, систематизації, класифікації* - для ідентифікації структурних атрибутів систем стратегічного управління якістю, впорядкування методичних підходів до їх побудови та розроблення типології відповідних управлінських систем. *Системний і структурно-функціональний підходи* використано для дослідження взаємозв'язків між елементами систем стратегічного управління якістю продукції, діагностики та контролінгу, визначення функціонального навантаження їх складових і обґрунтування механізмів інтеграції відповідного інструментарію в систему менеджменту підприємства. *Процесний підхід* застосовано при формалізації послідовності діагностичних і контролінгових процедур, а також при визначенні логіки підготовки, прийняття, реалізації та коригування стратегічних управлінських рішень. Для дослідження сучасного

стану та структурно-динамічних тенденцій виробництва й реалізації продукції агропромислового виробництва використано *статистичні методи, методи динамічних рядів, порівняння, групування, розрахунку абсолютних, відносних і середніх величин, структурного та трендового аналізу*. Їх застосування дало змогу виявити закономірності зміни результативності виробництва, реалізації та параметрів якості основних видів продукції. Для оцінювання впливу якісних характеристик продукції на її цінову конкурентоспроможність та економічні результати діяльності підприємств використано *методи економічного і факторного аналізу, індексний метод, методи порівняльного та коефіцієнтного аналізу*, а також прийоми встановлення причинно-наслідкових залежностей між параметрами якості, ціною, витратами та результативністю виробництва. *Економіко-математичні та кореляційно-регресійні методи* можуть бути використані для кількісного оцінювання тісноти та характеру взаємозв'язків між показниками якості продукції, її ціною, витратами та конкурентоспроможністю. При формуванні методичного забезпечення стратегічного управління якістю застосовано *методи економічної діагностики, стратегічного аналізу, контролінгу, моніторингу та порівняльного оцінювання*, що забезпечило можливість ідентифікації відхилень фактичних параметрів від стратегічних орієнтирів, встановлення причин їх виникнення та визначення напрямів коригувального управлінського впливу. Для дослідження взаємозв'язку між якістю продукції та стратегічними орієнтирами управління витратами використано *методи управлінського аналізу витрат, маржинального аналізу, аналізу відхилень та функціонально-вартісного аналізу*. При обґрунтуванні архітектури та архітектоніки механізмів інтеграції діагностики й контролінгу в системи стратегічного управління якістю застосовано *методи моделювання, структурно-логічного конструювання, декомпозиції та графічного представлення*, які дали змогу визначити склад елементів механізмів, характер взаємодії між ними, інформаційні потоки, функції суб'єктів управління та послідовність реалізації управлінських процедур. Для обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку

систем управління якістю, узгодження управління якістю та витратами, а також визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції використано *методи стратегічного аналізу, сценарного підходу, експертного оцінювання, ранжування та багатокритеріального вибору*. Абстрактно-логічний метод застосовано для теоретичних узагальнень, формулювання наукових положень, висновків і рекомендацій за результатами проведеного дослідження.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження сформували офіційні матеріали Державної служби статистики України, а також дані бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності аграрних підприємств, що стали базою для проведення аналітичних розрахунків, оцінювання та формулювання науково обґрунтованих висновків.

Новизна результатів дослідження. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних, методологічних, методичних та прикладних засад інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

Наукові положення дисертаційної роботи, які складають новизну результатів роботи та виносяться на захист, полягають в наступному:

вперше:

- обґрунтовані концептуальні засади ідентифікації місця управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств агропромислового виробництва, яке, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на поєднанні якісних характеристик продукції, параметрів витрат, цінових конкурентних переваг і стратегічних результатів діяльності підприємства в єдиному контурі управлінського впливу;

- сформовано теоретичний базис стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, що передбачає впорядкування понятійно-категоріального апарату та встановлення логічних

взаємозв'язків між категоріями якості, конкурентоспроможності, діагностики, контролінгу, витрат і стратегічного управління, що створює цілісне теоретичне підґрунтя для подальшої побудови відповідних систем менеджменту;

- обґрунтовано архітектуру системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, яка передбачає функціональне поєднання стратегічного планування, діагностики, контролінгу, інформаційно-аналітичного забезпечення, контролю й коригування управлінських рішень та забезпечує узгоджений вплив на параметри якості продукції й результати діяльності підприємства.

удосконалено:

- методичний підхід до аналітичного та діагностичного забезпечення стратегічного управління якістю продукції, який доповнено послідовністю процедур формування інформаційної бази, ідентифікації відхилень, визначення причин їх виникнення, оцінювання наслідків та обґрунтування коригувальних стратегічних рішень;

- методологічні засади використання контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції, які, на відміну від фрагментарного застосування контрольних процедур, передбачають інтеграцію планування, моніторингу, аналізу відхилень, інформаційної підтримки та регулюючого впливу в єдиний безперервний цикл стратегічного управління;

- типологію систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, яка передбачає їх диференціацію за характером управлінської орієнтації, рівнем інтегрованості діагностичних і контролінгових процедур, ступенем формалізації управлінських рішень та особливостями інформаційно-аналітичного забезпечення;

- методичний підхід до оцінювання структурно-динамічних змін ефективності виробництва та реалізації основних видів продукції агропромислового виробництва, який забезпечує комплексне поєднання

показників виробничої результативності, реалізації, якості та конкурентоспроможності продукції для виявлення тенденцій і стратегічно значимих змін;

- методичне забезпечення оцінювання впливу якості продукції на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке передбачає встановлення взаємозв'язків між якісними параметрами продукції, рівнем цін, витратами та ринковими позиціями підприємств, що розширює можливості обґрунтування стратегічних рішень у сфері управління якістю;

- діагностичні процедури ідентифікації впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами, які передбачають визначення причинно-наслідкових зв'язків між зміною параметрів якості, ресурсними витратами, собівартістю, ціновими характеристиками та економічними результатами підприємства;

- функціонально-інструментальний підхід до побудови систем стратегічного управління якістю продукції, який ґрунтується на розмежуванні функцій стратегічного, аналітичного, діагностичного та контролінгового забезпечення і водночас передбачає їх узгоджену взаємодію в процесі підготовки, реалізації та коригування управлінських рішень;

- організаційно-економічний механізм інтеграції інструментарію діагностики й контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, архітектура якого поєднує цільову, функціональну, інструментальну, інформаційно-аналітичну та контрольну компоненти та забезпечує послідовність стратегічного реагування на відхилення параметрів якості від визначених орієнтирів;

- організаційно-методичні засади реалізації діагностичних і контролінгових процедур у стратегічному менеджменті підприємств агропромислового виробництва, які доповнено інструментарієм оцінювання економічних наслідків управлінських рішень за параметрами витрат, ефективності, конкурентоспроможності та результативності виробництва.

набули подальшого розвитку:

- науково-методичні засади інтеграції систем управління якістю продукції та управління витратами підприємств, які розвинуто в частині узгодження стратегічних цілей щодо забезпечення необхідного рівня якості з ресурсними можливостями підприємства, параметрами собівартості та очікуваними економічними результатами;

- підходи до формування стратегічних орієнтирів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва, які доповнено врахуванням результатів діагностики, контролінгу, змін ринкового середовища, витратних параметрів і цінової конкурентоспроможності продукції;

- теоретико-прикладні засади розвитку використання інструментарію діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції, які розширено в напрямі підвищення адаптивності, інформаційної обґрунтованості та превентивної спрямованості стратегічних рішень підприємств агропромислового виробництва за умов трансформації конкурентного середовища.

Практичне значення отриманих результатів. Наукові положення та окремі отримані результати мають вагоме практичне значення, становлять інтерес для практичної діяльності та можуть бути рекомендовані до використання, а також впроваджені у систему управління діяльністю підприємств агропромислового виробництва.

Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 091 від 26.03.2026 р.), ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» (довідка № 1/089/26 від 10.04.2026 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 045 від 24.04.2026 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка

№ 115-01/а від 17.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Основні положення, висновки та пропозиції дисертаційного дослідження сформульовані та обґрунтовані автором самостійно. У спільних публікаціях використано тільки ті положення, висновки й результати, які належать особисто автору. Дисертаційне дослідження не містить матеріалів кандидатської дисертації.

Апробація результатів дисертації. Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди розвитку систем менеджменту та маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки» (Харків, 2026); II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (Харків, 2024); XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (Харків, 2024); Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація економічних систем в умовах глобалізаційних викликів» (Миколаїв, 2024); Науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири розвитку економіки України» (Миколаїв, 2019).

Публікації. Результати дисертації відображені у 26 наукових публікаціях (7 одноосібних), в тому числі: 14 статтях у вітчизняних наукових фахових виданнях, 8 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які індексуються у світових наукометричних базах Scopus та WoS та 4 публікаціях в інших виданнях. Загальний обсяг наукових праць складає 13,5 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертацію викладено на 364 сторінках друкованого тексту. Робота включає 34 таблиці та 30 рисунків. Список використаних джерел складається з 294 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1. Управління якістю продукції в забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств агропромислового виробництва

У сучасних виробничих системах ефективність операцій дедалі більше залежить від здатності підприємств інтегрувати системи управління якістю із ширшими інструментами стратегічного менеджменту та контролю. Для агропромислового сектору, де взаємодіють виробничі, логістичні та збутові ланки, критичне значення набуває перехід від фрагментарного контролю кінцевого продукту до процесно-орієнтованих систем менеджменту якості, що охоплюють усю вартісну мережу від постачальника до кінцевого споживача [1; 2]. Поширення міжнародних стандартів, насамперед ISO 9001, Global G.A.P., HACCP та інших інтегрованих систем, задає нову рамку для оцінки конкурентоспроможності агропродовольчої продукції. Сертифікація систем менеджменту якості на відповідність вимогам ISO 9001:2015 виступає документальним підтвердженням того, що процесний підхід до управління, орієнтація на споживача та системність поліпшення якості реально впроваджені у практику підприємства [2; 1].

У низці країн сотні підприємств легкої та харчової промисловості вже інтегрували такі стандарти у свої кластери, що розглядається як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю [1]. Управління якістю в цій парадигмі розглядається у двох взаємопов'язаних вимірах: як загальний менеджмент якості, спрямований на формування політики, процедур і

системного підходу, та як оперативний контроль якості, що фокусується на безпосередній перевірці відповідності продукції встановленим вимогам.

Процесний підхід, згідно з моделлю ISO 9001, трактує будь-яку діяльність як процес перетворення входів на виходи із використанням ресурсів, а отже, забезпечення якості потребує контролю параметрів на кожній операційній стадії [2]. У агропромислових утвореннях кластерного типу додатково постає завдання врахування складності взаємодії різних учасників мережі: виробників сировини, переробників, логістичних операторів та інституцій підтримки. Для таких агрокластерів особливо гострою є потреба у методологіях, що дозволяють поєднати класичні показники якості (дефектність, ефективність процесів) з кластероспецифічними метриками, як-от узгодженість стейкхолдерів чи рівень простежуваності [1].

Саме тут актуалізується інтеграція діагностичних інструментів і контролінгу, які забезпечують не лише фіксацію відхилень, а й аналітичну інтерпретацію їх впливу на стратегічні результати. Контролінг у системі управління аграрними підприємствами розглядається як функціонально виокремлений напрям економічної роботи, що поєднує аналіз, планування, управлінський облік та контроль і виводить менеджмент на якісно новий рівень гнучкості й адаптивності. У нестабільному економічному середовищі він дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з витратами, рентабельністю та якістю продукції, та підтримувати прийняття оперативних і стратегічних рішень [3]. Така функція логічно доповнює системи менеджменту якості, забезпечуючи їх вбудування у загальну архітектуру управління підприємством.

Важливу роль у формуванні інформаційно-аналітичної основи інтеграції діагностики та контролінгу відіграє внутрішній аудит. Його завданням є оцінка ефективності внутрішніх контролів, виявлення операційних неефективностей, підтримка безперервного вдосконалення процесів та корпоративного управління. Серед ключових функцій виділяються інформаційна, аналітична, методологічна та контрольна, що разом

забезпечують зміцнення внутрішньої системи контролю та оптимізацію управління ризиками [4]. У контексті якості ці функції створюють базис для систематичного моніторингу показників, зіставлення їх із стратегічними цілями та формування коригувальних дій.

З огляду на зростання вимог міжнародних ринків до безпечності та стабільності якості аграрної продукції, запровадження інтегрованих систем менеджменту, орієнтованих на якість, екологію, енергоефективність та безпеку харчових продуктів, стає одним із ключових напрямів державної політики підтримки агропідприємств. Підтримка розробки, впровадження та сертифікації таких систем дає змогу зменшити ризики, оптимізувати використання ресурсів та посилити позиції підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках [5]. Таким чином, на перетині стандартів менеджменту якості, контролінгу та внутрішнього аудиту формується концептуальне поле для розвитку інтегрованих діагностичних інструментів у агропромисловому виробництві. Воно відкриває можливості не лише для підвищення операційної ефективності, а й для стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції через якість як центральний елемент економічної і соціальної результативності [1; 2; 3; 4].

Сучасні умови функціонування підприємств агропромислового виробництва характеризуються посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростанням вимог споживачів до безпечності, екологічності, стандартизованості та простежуваності продукції, прискоренням технологічних змін, трансформацією каналів збуту, нестабільністю ресурсного забезпечення та підвищенням рівня господарських ризиків. За таких обставин якість продукції перестає виступати лише сукупністю її технічних, технологічних або споживчих характеристик та набуває значення одного з ключових об'єктів стратегічного управління підприємством. Саме здатність суб'єкта господарювання стабільно забезпечувати визначений рівень якості продукції, своєчасно адаптувати її параметри до змін ринкового попиту та нормативних вимог, а також

контролювати витрати на формування якості значною мірою визначає стійкість його конкурентних позицій, економічну результативність та перспективи розвитку.

Для підприємств агропромислового виробництва проблематика управління якістю має особливе значення, що зумовлено специфікою виробничих процесів, високою залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних, біологічних і технологічних факторів, сезонністю виробництва, обмеженими можливостями довготривалого зберігання окремих видів продукції, нерівномірністю формування її якісних параметрів, складністю забезпечення однорідності сировини, а також необхідністю дотримання вимог щодо безпечності харчових продуктів. Унаслідок цього якість агропродовольчої продукції формується не на окремій завершальній стадії виробничого процесу, а є результатом взаємодії значної кількості організаційних, технологічних, ресурсних, кадрових, інформаційних та управлінських чинників.

Управління якістю в зазначеному контексті доцільно розглядати не як відокремлену функціональну підсистему, орієнтовану винятково на контроль готової продукції, а як наскрізний процес, що охоплює планування, ресурсне забезпечення, організацію виробництва, моніторинг, оцінювання, діагностику відхилень, контролінг результатів та коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє пов'язати параметри якості з економічними результатами діяльності підприємства та сформулювати необхідне інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття стратегічних рішень.

У найбільш загальному розумінні якість продукції відображає міру відповідності сукупності її властивостей установленим або очікуваним потребам споживача. Водночас для економічних досліджень такого трактування недостатньо, оскільки воно не повністю відображає роль якості в процесах формування вартості, конкурентних переваг і результативності діяльності підприємства. Якість є економічно значущою категорією лише за умови, що її характеристики сприймаються ринком, мають цінність для

споживача, можуть бути диференційовані порівняно з продукцією конкурентів та здатні впливати на обсяг реалізації, рівень ціни, доходи, витрати і прибутковість підприємства.

З цих позицій якість продукції підприємств агропромислового виробництва доцільно трактувати як системну сукупність взаємопов'язаних властивостей продукції, що формуються в процесі виробництва, зберігання, переробки й реалізації, визначають її відповідність нормативним, технологічним, безпековим та споживчим вимогам і забезпечують здатність створювати економічну цінність для виробника та споживача.

Таке трактування поєднує декілька принципово важливих складових. По-перше, якість розглядається не як статична характеристика готового продукту, а як результат сукупності послідовних виробничо-управлінських процесів. По-друге, враховується багатоаспектність вимог до продукції: нормативних, технологічних, екологічних, санітарних, ринкових і споживчих. По-третє, наголошується на економічному змісті якості, оскільки формування її характеристик має бути співвіднесене з витратами, ринковим сприйняттям та отриманими економічними результатами.

Особливо важливим є розмежування понять якості та безпечності продукції. Безпечність є обов'язковою, базовою характеристикою, що визначає можливість продукції бути допущеною до ринкового обігу та споживання. Водночас якість має ширший зміст та охоплює, поряд із безпечністю, органолептичні, фізико-хімічні, технологічні, функціональні, екологічні, естетичні, логістичні та інші характеристики, здатні впливати на споживчу цінність продукції. Таким чином, забезпечення безпечності формує мінімально допустимий рівень параметрів продукту, тоді як управління якістю передбачає їх цілеспрямоване формування відповідно до обраної ринкової та конкурентної стратегії.

Якість продукції підприємств агропромислового виробництва формується в результаті складної взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать ринкова

кон'юнктура, зміни споживчих переваг, нормативно-правове регулювання, вимоги торговельних мереж і переробних підприємств, міжнародні стандарти, умови експорту, технологічні тенденції, стан логістичної інфраструктури, цінова ситуація на ресурсних і товарних ринках. До внутрішніх факторів слід відносити якість сировини та матеріалів, техніко-технологічний рівень виробництва, кваліфікацію персоналу, культуру управління, систему мотивації, організацію контролю, стан виробничих потужностей, інформаційне забезпечення, рівень стандартизації бізнес-процесів та спроможність менеджменту своєчасно реагувати на відхилення.

При цьому вплив зазначених факторів має комплексний характер. Наприклад, модернізація технологічного обладнання сама по собі не гарантує підвищення якості продукції за відсутності належної кваліфікації персоналу, системи контролю критичних параметрів, якісної сировини та процедур оперативного реагування на відхилення. Аналогічно формальне впровадження стандартів управління не забезпечує очікуваного результату, якщо стандартизовані процедури не інтегровані в реальні процеси планування, мотивації, оцінювання та прийняття управлінських рішень. Саме тому сучасне управління якістю передбачає системне узгодження технологічної, організаційної, економічної, кадрової та інформаційної складових діяльності підприємства.

З позицій забезпечення конкурентоспроможності якість виконує одночасно декілька функцій. Передусім вона формує основу диференціації продукції. У ситуації, коли підприємства використовують близькі технології та функціонують на одних товарних ринках, відмінності в якісних характеристиках можуть бути одним із визначальних джерел конкурентних переваг. Стабільність параметрів продукції, підтверджена відповідність стандартам, простежуваність походження, екологічні та функціональні характеристики створюють можливості для формування стійкої репутації виробника та підвищення довіри з боку покупців.

Крім того, якість безпосередньо впливає на можливості підприємства щодо вибору каналів реалізації. Продукція, яка відповідає підвищеним стандартам або специфічним вимогам покупців, може реалізовуватися через більш дохідні канали, у тому числі великі торговельні мережі, переробні підприємства з високими вимогами до сировини, експортні ринки, сегменти органічної, функціональної або преміальної продукції. Натомість нестабільність якісних характеристик звужує можливості підприємства щодо ринкового позиціонування та посилює його залежність від цінової конкуренції.

У зв'язку з цим взаємозв'язок якості продукції та конкурентоспроможності має двосторонній характер. З одного боку, підвищення якості здатне посилити конкурентні позиції підприємства, а з іншого – конкурентний тиск спонукає підприємства постійно удосконалювати продукцію та управлінські процеси, пов'язані з її створенням. Логіку впливу якості продукції на конкурентоспроможність підприємства можна відобразити у представленій на рис. 1.1 спосіб.

Водночас підвищення якості не може розглядатися як безумовне максимізування всіх характеристик продукції. З економічної точки зору доцільним є не максимально можливий, а економічно обґрунтований рівень якості, який відповідає потребам обраного сегмента ринку та забезпечує прийнятне співвідношення між додатковими витратами на його формування й додатковим економічним результатом.

Таким чином, однією з ключових проблем управління якістю стає визначення раціонального співвідношення між рівнем якості, витратами на його досягнення та ринковою віддачею. Надмірне збільшення витрат на покращення окремих характеристик продукції, які не сприймаються споживачем або не забезпечують відповідного приросту ціни та обсягів реалізації, здатне погіршувати економічні результати підприємства. З іншого боку, економія на заходах із забезпечення якості може призвести до зростання

браку, втрат продукції, реклаमाцій, зниження ціни реалізації, втрати контрагентів та погіршення ділової репутації.

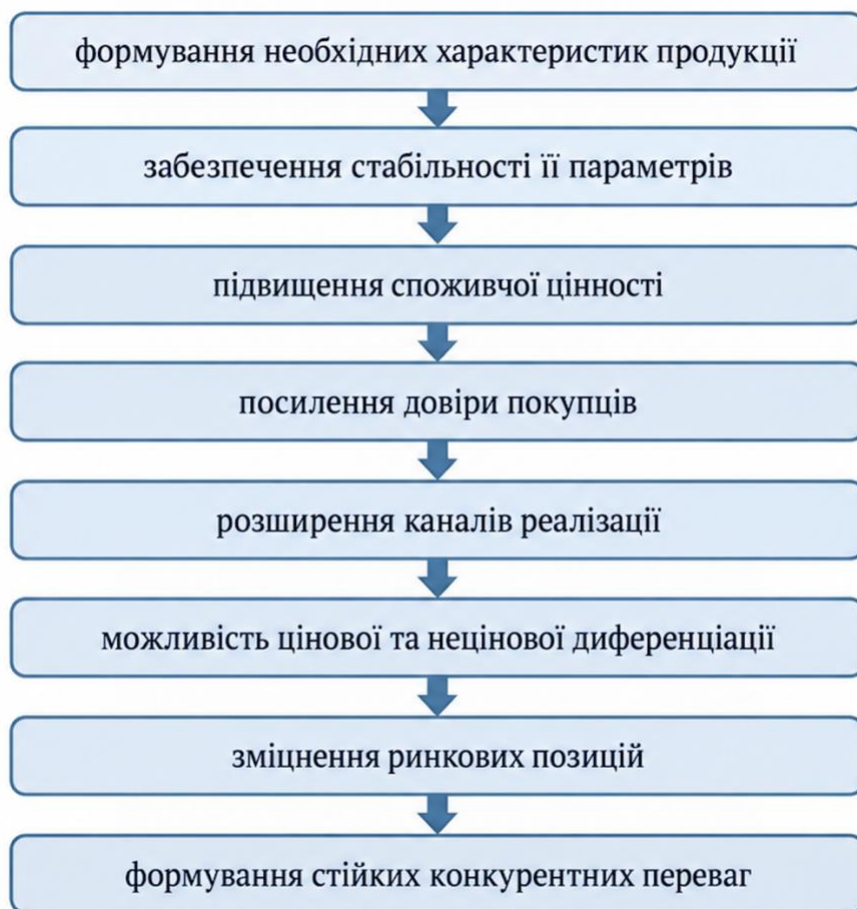


Рис. 1.1. Логіка впливу якості продукції на конкурентоспроможність виробника

** узагальнено автором*

Зазначена обставина потребує використання економічного підходу до управління якістю, за якого її параметри оцінюються не лише з технологічної точки зору, а й через їх вплив на витрати та результати господарської діяльності.

У цьому контексті доцільно виділяти такі групи витрат, пов'язаних із забезпеченням якості:

- превентивні витрати, спрямовані на запобігання виникненню дефектів і відхилень, до яких належать витрати на стандартизацію процесів, навчання персоналу, модернізацію технологій, профілактичне обслуговування обладнання, удосконалення систем управління та планування;

- витрати на оцінювання та контроль, що охоплюють лабораторні дослідження, виробничий контроль, сертифікацію, аудит, моніторинг технологічних параметрів та перевірку відповідності;

- внутрішні втрати внаслідок неналежної якості, які виникають до моменту реалізації продукції та включають брак, повторну переробку, сортування, додаткові технологічні операції, списання та втрати продукції;

- зовнішні втрати, пов'язані з виявленням проблем якості після передачі продукції покупцеві, зокрема поверненнями, рекламациями, штрафними санкціями, втратою контрактів, зниженням репутації та майбутніх доходів.

Результативне управління якістю передбачає зміну структури цих витрат у напрямі посилення превентивної складової та скорочення втрат, спричинених невідповідною якістю. Принципове значення при цьому має не механічне скорочення витрат на контроль, а формування такого механізму управління, за якого основні причини відхилень виявляються ще до моменту утворення дефектної продукції.

Саме на цьому рівні особливого значення набуває діагностика. Якщо контроль переважно фіксує факт відповідності або невідповідності фактичного параметра встановленому нормативу, то діагностика спрямовується на встановлення джерел, причин, характеру та потенційних наслідків відхилень. Відповідно, її інтеграція в систему управління якістю забезпечує перехід від реагування на вже сформовані проблеми до їх раннього виявлення та попередження.

Важливим є й місце контролінгу як інструментарію інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Контролінг дозволяє інтегрувати показники якості з даними про витрати, доходи, ціни, обсяги реалізації, продуктивність ресурсів та досягнення стратегічних цілей. У результаті менеджмент отримує можливість оцінювати не лише факт зміни якісних характеристик, а й економічні наслідки такої зміни.

Отже, управління якістю в стратегічному вимірі має охоплювати щонайменше три взаємопов'язані аналітичні контури:

- технологічний контур, що забезпечує контроль параметрів виробничих процесів і продукції;
- діагностичний контур, орієнтований на виявлення причин і факторів відхилень;
- економіко-контролінговий контур, призначений для визначення впливу якості та управлінських рішень на витрати, доходи, прибутковість, конкурентоспроможність і досягнення стратегічних цілей.

Саме їх інтеграція дає можливість перейти від фрагментарного контролю якості до системного стратегічного управління нею.

Взаємозв'язок між якістю продукції та ефективністю функціонування підприємства також має багатокомпонентний характер. Безпосереднім економічним ефектом підвищення якості може бути зростання середньої ціни реалізації. Проте зводити економічне значення якості виключно до формування цінової премії недоцільно. Її вплив проявляється також через зменшення виробничих витрат, підвищення виходу товарної продукції, скорочення рекламаций, раціональніше використання ресурсів, зростання продуктивності технологічних процесів, підвищення стійкості збуту та зниження трансакційних ризиків.

Запропонована логіка дозволяє уникнути спрощеного трактування ефективності управління якістю та враховувати як безпосередні, так і опосередковані економічні наслідки прийнятих рішень.

Важливим аспектом є часовий горизонт формування результатів. Частина заходів щодо підвищення якості потребує значних первинних інвестицій, тоді як їх економічний ефект проявляється із часовим лагом. До таких заходів належать модернізація технологічних ліній, удосконалення лабораторної бази, впровадження цифрових систем простежуваності, підготовка персоналу, сертифікація систем менеджменту, зміна постачальників або технологічних регламентів. Тому оцінювання управлінських рішень у сфері якості має здійснюватися не лише за поточними

показниками витрат і прибутковості, а й із позицій їх довгострокового впливу на ринкову стійкість підприємства.

Це визначає необхідність розмежування оперативного, тактичного та стратегічного рівнів управління якістю.

На оперативному рівні вирішуються завдання дотримання технологічних параметрів, проведення контролю, виявлення відхилень, недопущення браку та забезпечення відповідності конкретних партій продукції встановленим вимогам.

На тактичному рівні здійснюються оптимізація процесів, аналіз причин повторюваних відхилень, планування витрат на якість, удосконалення організації контролю, навчання персоналу, модернізація окремих технологічних елементів та коригування процедур взаємодії з постачальниками і покупцями.

На стратегічному рівні визначаються цільовий рівень якості, позиціонування продукції, напрями технологічного розвитку, інвестиційні пріоритети, стандарти та сертифікаційні системи, які необхідно впровадити, сегменти ринку, вимогам яких має відповідати продукція, а також довгострокові параметри ефективності системи управління якістю.

Отже, стратегічне управління якістю принципово відрізняється від традиційного контролю тим, що його об'єктом є не лише поточний стан продукції, а й майбутня спроможність підприємства стабільно відтворювати необхідні якісні характеристики відповідно до зміни зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів.

Для підприємств агропромислового виробництва це має особливе значення через відносно тривалий період між прийняттям окремих управлінських рішень та отриманням кінцевого продукту. У рослинництві параметри майбутньої якості значною мірою закладаються при виборі сортів і гібридів, систем живлення, захисту рослин, строків і технологій виконання операцій. У тваринництві вони залежать від генетичного потенціалу поголів'я, якості кормів, умов утримання, ветеринарних заходів та технології

виробництва. У переробній промисловості вирішальне значення мають характеристики сировини, технологічні режими, умови зберігання, пакування та логістики.

Отже, система управління якістю має охоплювати весь ланцюг формування цінності, а не концентруватися лише на завершальному контролі готової продукції. Цю залежність доцільно представити у вигляді послідовності, представленої на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Послідовність формування цінності в системі управління якістю продукції

** узагальнено автором*

При цьому між наведеними елементами існують зворотні зв'язки. Результати реалізації продукції, відгуки покупців, дані щодо рекламаций, ринкові зміни та економічна результативність мають використовуватися для

коригування стандартів, технологій, цільових параметрів якості та стратегічних пріоритетів підприємства.

Таким чином, система управління якістю набуває циклічного характеру (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Механізм зворотного зв'язку в системі управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

У межах такого циклу особливої ваги набуває інформаційна складова. Управління якістю неможливе без своєчасного отримання даних про фактичний стан процесів, характеристики сировини та продукції, рівень відхилень, витрати на забезпечення якості, рекламації, реакцію споживачів та зміну ринкових вимог. Водночас збільшення масивів інформації саме по собі не забезпечує підвищення результативності управління. Необхідними є систематизація, аналітичне опрацювання та перетворення первинних даних на інформацію, придатну для прийняття рішень.

Звідси випливає необхідність формування в системах стратегічного управління якістю інтегрованого інформаційно-аналітичного забезпечення, у

якому показники технологічного контролю поєднуються з економічними, фінансовими, маркетинговими та управлінськими параметрами.

Для забезпечення такого поєднання доцільно використовувати систему індикаторів, структурованих за декількома групами.

До **виробничо-технологічних індикаторів** можуть бути віднесені відповідність параметрів продукції нормативам, частка браку, стабільність технологічних режимів, рівень виробничих втрат, вихід товарної продукції.

Економічні індикатори мають характеризувати собівартість одиниці продукції відповідної якості, витрати на попередження дефектів, витрати на контроль, втрати внаслідок невідповідності, цінову премію за якість, рентабельність витрат на її підвищення.

Ринкові індикатори повинні відображати рівень задоволеності покупців, кількість рекламацій, повторні закупівлі, стабільність каналів реалізації, цінову позицію продукції та динаміку ринкової частки.

До **стратегічних індикаторів** доцільно включати відповідність досягнутих характеристик продукції стратегічному позиціонуванню підприємства, спроможність виходу на нові ринки, ступінь відповідності перспективним нормативним вимогам та рівень технологічної готовності до їх забезпечення.

Такий підхід дозволяє перейти від оцінювання якості як окремої характеристики продукції до аналізу результативності всієї системи її формування.

Управління якістю продукції безпосередньо пов'язане із забезпеченням стійкості підприємства. Порушення вимог до якості здатне формувати не лише виробничі, а й фінансові, комерційні, правові та репутаційні ризики. Реалізація продукції, що не відповідає встановленим характеристикам, може призвести до відмови контрагентів від співпраці, втрати ринків збуту, штрафних санкцій, необхідності відкликання продукції, додаткових логістичних і лабораторних витрат.

Відповідно, система управління якістю одночасно виконує функцію управління ризиками. Ефективність такої системи визначається не лише спроможністю підприємства усувати виявлені невідповідності, а передусім можливістю прогнозувати їх появу та запобігати їм.

У цьому аспекті діагностичний інструментарій має забезпечувати:

- ідентифікацію критичних параметрів якості;
- встановлення факторів, що впливають на їх зміну;
- визначення допустимих меж відхилень;
- оцінювання ймовірності виникнення проблем;
- встановлення економічних наслідків потенційних відхилень;
- вибір превентивних і коригувальних управлінських дій.

Водночас контролінговий інструментарій має забезпечувати узгодження показників якості з плановими та стратегічними орієнтирами підприємства, визначати економічну результативність коригувальних заходів та формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Особливістю сучасного етапу розвитку систем управління якістю є зміщення акценту з контролю окремих параметрів продукції на управління якістю бізнес-процесів. Така трансформація є закономірною, оскільки стабільна якість кінцевого продукту може бути забезпечена лише за умови стабільності та керованості процесів його створення.

З цієї точки зору до об'єктів управління мають бути віднесені:

- процеси формування вимог до продукції;
- забезпечення підприємства сировиною та матеріальними ресурсами;
- виробничо-технологічні процеси;
- лабораторний та виробничий контроль;
- зберігання продукції;
- транспортування;
- реалізація;
- отримання та аналіз зворотної інформації від покупців;
- процеси прийняття коригувальних рішень.

Водночас управління процесами має бути підпорядковане єдиній системі стратегічних цілей. Це означає, що встановлення показників якості для окремих структурних підрозділів повинно здійснюватися не ізольовано, а виходячи з цільових параметрів кінцевого продукту, його ринкового позиціонування та очікуваних економічних результатів.

В умовах агропромислового виробництва важливим принципом управління якістю є простежуваність. Вона забезпечує можливість встановлення зв'язку між характеристиками готової продукції та конкретними партіями сировини, технологічними операціями, параметрами виробничого процесу, постачальниками ресурсів і відповідальними виконавцями. Простежуваність створює інформаційну основу для діагностики причин відхилень та суттєво скорочує час прийняття коригувальних рішень.

З розвитком цифрових технологій можливості забезпечення простежуваності істотно розширюються. Інтеграція виробничих інформаційних систем, лабораторних даних, автоматизованого моніторингу технологічних операцій та управлінської звітності дозволяє формувати єдиний інформаційний контур управління якістю. Проте цифровізація матиме економічний ефект лише за умови, що зібрана інформація інтегрується в систему управлінських рішень, а не залишається сукупністю ізольованих масивів даних.

Тому стратегічне управління якістю має базуватися не стільки на максимізації обсягів контролю, скільки на забезпеченні інформаційної релевантності: менеджмент повинен своєчасно отримувати саме ті показники, які сигналізують про критичні відхилення, їх економічне значення та необхідність управлінського втручання.

У теоретичному аспекті це дозволяє розмежувати поняття **контролю якості, забезпечення якості, управління якістю та стратегічного управління якістю.**

Контроль якості спрямовується переважно на встановлення фактичного рівня відповідності характеристик продукції визначеним вимогам.

Забезпечення якості охоплює комплекс організаційних і технологічних процедур, призначених для створення умов стабільного досягнення встановлених параметрів.

Управління якістю включає планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз та коригування процесів формування якісних характеристик. Стратегічне управління якістю, своєю чергою, орієнтоване на довгострокове узгодження параметрів продукції, технологічного потенціалу, ресурсного забезпечення, ринкових можливостей і стратегічних цілей підприємства.

З огляду на зазначене стратегічне управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва доцільно визначати як цілеспрямований безперервний процес формування, реалізації, контролю та коригування довгострокових управлінських рішень щодо параметрів якості продукції та процесів її створення, заснований на врахуванні змін внутрішнього і зовнішнього середовища та спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, економічної ефективності й стійкого функціонування підприємства.

На відміну від поточного управління, запропоноване трактування передбачає: орієнтацію на перспективні, а не лише поточні вимоги ринку; взаємозв'язок параметрів якості зі стратегією розвитку підприємства; використання прогностичної та діагностичної інформації; оцінювання економічних наслідків рішень щодо якості; поєднання технологічних і управлінських індикаторів; забезпечення постійного зворотного зв'язку; коригування стратегічних цілей залежно від отриманих результатів.

Відповідно, місце управління якістю в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропромислового виробництва доцільно представити як взаємодію п'яти функціональних блоків (рис. 1.4). Взаємодія зазначених блоків формує замкнений контур управління, в якому результати реалізації прийнятих рішень перетворюються на інформаційну основу нового циклу планування.



Рис. 1.4. Взаємодія функціональних блоків управління якістю в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

Такий підхід дозволяє встановити, що якість продукції є одночасно результатом реалізації управлінських рішень та фактором, який визначає подальші стратегічні можливості підприємства. Вона впливає на формування доходу, витрат, репутації, можливість доступу до окремих ринків, стійкість відносин із контрагентами та інвестиційну привабливість підприємства.

Для систематизації зазначеного впливу доцільно виокремити основні напрями взаємозв'язку між якістю продукції, конкурентоспроможністю та ефективністю діяльності підприємства (табл. 1.1). Представлена систематизація засвідчує, що більшість складових управління якістю одночасно впливають на конкурентні та економічні результати. Відтак відокремлення системи якості від загальної системи менеджменту підприємства є методологічно необґрунтованим. Навпаки, якість повинна бути інтегрована у процеси стратегічного планування, бюджетування, інвестиційного обґрунтування, управління персоналом, маркетингу, виробничого менеджменту та контролінгу.

Таблиця 1.1

**Вплив складових управління якістю на економічні результати
діяльності підприємств агропромислового виробництва**

Складова управління якістю	Безпосередній результат	Вплив на конкурентоспроможність	Вплив на ефективність
Стандартизація параметрів продукції	Стабільність характеристик	Підвищення довіри покупців	Скорочення втрат і відхилень
Превентивне управління якістю	Попередження дефектів	Посилення репутації	Скорочення браку та непродуктивних витрат
Технологічне забезпечення	Досягнення необхідних параметрів	Можливість диференціації продукції	Підвищення продуктивності ресурсів
Контроль і моніторинг	Своєчасне виявлення невідповідностей	Зниження ризику поставки неякісної продукції	Скорочення втрат та рекламаций
Діагностика	Встановлення причин відхилень	Підвищення стабільності якісних характеристик	Скорочення повторюваних втрат
Контролінг	Співвіднесення якості, витрат і результатів	Економічно обгрунтована диференціація	Підвищення результативності управлінських рішень
Сертифікація та підтвердження відповідності	Формалізація відповідності вимогам	Розширення доступу до ринків	Збільшення потенціалу реалізації
Робота зі зворотним зв'язком	Врахування оцінки споживача	Підвищення лояльності	Скорочення ризику втрати ринкових сегментів
Стратегічне планування якості	Відповідність майбутнім вимогам	Формування довгострокових конкурентних переваг	Підвищення стійкості розвитку

** систематизовано автором*

Окремої уваги потребує співвідношення якості та ціни продукції. На практиці конкурентоспроможність агропродовольчої продукції часто визначається поєднанням її якісних характеристик і ціни. При цьому перевага за якістю не завжди забезпечує перевагу за конкурентоспроможністю, якщо додаткові характеристики формуються із надмірними витратами та призводять до неприйняттого для цільового сегмента підвищення ціни.

Проте при стратегічному оцінюванні до приросту результату необхідно відносити не лише безпосередній приріст прибутку, а й довгострокові ефекти у вигляді збереження ринків, репутації, стабільності договірних відносин, зниження ризиків і створення потенціалу для виходу на нові сегменти.

Звідси випливає, що критерій економічної ефективності управління якістю повинен мати стратегічний характер і враховувати сукупну цінність результатів у часі.

Особливо актуальним такий підхід є для підприємств агропромислового виробництва, де зміна технологій та якісних параметрів нерідко потребує капітальних інвестицій, а економічна віддача залежить від сезонності, кон'юнктури ринку та тривалості контрактних відносин.

Система стратегічного управління якістю повинна також враховувати суперечність між стабільністю та адаптивністю. З одного боку, ключовим завданням є забезпечення повторюваності характеристик продукції, дотримання технологічних регламентів та стандартизація процесів. З іншого – зміна потреб ринку, технологій, вимог контрагентів та ресурсних умов потребує постійного перегляду самих стандартів.

Тому ефективна система управління якістю має одночасно забезпечувати:

- стабільність – щодо дотримання визначених параметрів у межах поточного циклу діяльності;
- адаптивність – щодо здатності переглядати параметри та способи їх забезпечення відповідно до змін середовища.

Поєднання цих властивостей стає однією з ключових передумов довгострокової конкурентоспроможності.

Узагальнення теоретичних положень дозволяє визначити базові принципи управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва. До них належать: стратегічна орієнтованість, що передбачає узгодження політики у сфері якості з довгостроковими цілями підприємства; споживча спрямованість, відповідно до якої параметри якості визначаються з

урахуванням цінності для конкретних ринкових сегментів; процесність, за якої якість розглядається як результат взаємопов'язаних бізнес-процесів; превентивність, що передбачає пріоритет запобігання відхиленням над усуненням їх наслідків; вимірюваність, відповідно до якої управлінські рішення ґрунтуються на системі кількісних і якісних індикаторів; економічна обґрунтованість, яка вимагає співвіднесення витрат на якість з отриманими ефектами; простежуваність, що забезпечує встановлення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами продукції та факторами їх формування; відповідальність, яка передбачає закріплення управлінських повноважень щодо формування й контролю якості; адаптивність, орієнтовану на своєчасне коригування параметрів якості відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища; безперервність удосконалення, що забезпечує систематичний перегляд технологічних та управлінських процедур; інформаційна інтегрованість, яка передбачає поєднання технологічної, економічної, маркетингової та управлінської інформації; зворотний зв'язок, що забезпечує використання результатів контролю, діагностики та ринкової оцінки для коригування рішень.

Дотримання наведених принципів створює методологічне підґрунтя для формування інтегрованої системи стратегічного управління якістю.

Отже, проведене теоретичне узагальнення дозволяє констатувати, що якість продукції в сучасному менеджменті підприємств агропромислового виробництва є не лише характеристикою результату виробничої діяльності, а комплексним економіко-управлінським параметром, який визначає можливості ринкового позиціонування, рівень витрат, величину доходів, стійкість відносин із контрагентами, ризики та перспективи розвитку підприємства.

Управління якістю, відповідно, має виходити за межі процедур перевірки відповідності продукції встановленим нормам та охоплювати процеси стратегічного цілепокладання, планування, ресурсного забезпечення,

моніторингу, діагностики, економічного оцінювання та коригування управлінських рішень.

Встановлено, що вплив якості на конкурентоспроможність підприємства реалізується через підвищення споживчої цінності продукції, її диференціацію, забезпечення стабільності характеристик, формування довіри покупців, розширення каналів реалізації та зміцнення ринкової позиції. Її вплив на ефективність господарської діяльності проявляється через зміну ціни й обсягів реалізації, скорочення виробничих втрат і браку, зниження трансакційних та репутаційних ризиків, підвищення результативності використання ресурсів.

При цьому забезпечення конкурентоспроможності потребує не максимізації рівня якості, а встановлення економічно доцільного співвідношення між якісними характеристиками, витратами на їх формування, ціною продукції та цінністю, яку отримує споживач.

Обґрунтовано, що стратегічний характер управління якістю визначається необхідністю орієнтації не лише на поточні, а й на перспективні вимоги ринку, співвіднесення управлінських рішень із довгостроковими цілями підприємства та врахування відкладених економічних наслідків технологічних і організаційних змін.

За таких умов особливої ваги набуває інтеграція інструментарію діагностики та контролінгу. Діагностика забезпечує ідентифікацію відхилень, встановлення факторів і причин їх виникнення, оцінювання можливих наслідків, тоді як контролінг створює основу для співставлення показників якості з витратами, результатами та стратегічними орієнтирами підприємства.

Саме поєднання стратегічного планування, моніторингу, діагностики, контролінгового оцінювання та зворотного зв'язку дозволяє сформувати цілісну систему стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, спрямовану не лише на забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам, а й на створення стійких

конкурентних переваг та підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства.

1.2. Генезис понятійно-категоріального апарату стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств

Економічний зміст категорії «якість продукції» в агропромисловому виробництві доцільно розглядати не лише як технологічну характеристику, а як комплексний економічний параметр, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, структуру витрат, інвестиційну привабливість та доступ до ринків. Якість у цьому контексті виступає результатом дії системи управління, яка поєднує планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості в єдиній системі, орієнтованій на ринкові вимоги й стандарти [2; 7]. Визначення управління якістю як аспекту менеджменту, що формує політику якості, цілі та відповідальність і реалізує їх через спеціальні інструменти, фактично відображає економічну природу якості як категорії, що задає конфігурацію потоку витрат та вигод у системі підприємства [4]. В агропромисловому виробництві вимоги до якості охоплюють захист навколишнього середовища, охорону здоров'я, безпеку, надійність, збереження енергії та природних ресурсів, тобто інтегрують технічні й соціально-економічні аспекти у єдиний вартісний вимір [1; 4]. Такий підхід означає, що якість продукції стає носієм доданої вартості, яка виражається у преміях ціни, доступі до експортних ринків та зниженні ризиків для споживачів і контрагентів [1; 7].

Система управління якістю на підприємстві приводить до підвищення продуктивності й ефективності виробництва, зниження собівартості та, як наслідок, зміцнення конкурентоспроможності. Одночасно зростає задоволеність клієнтів, поліпшується сприйняття бренду та взаємини у колективі; це формує нематеріальні активи, які мають чіткий економічний

ефект через збільшення продажів та стабілізацію ринкових позицій [4]. У цьому розумінні якість продукції в агропромисловому секторі виконує функцію інтегрального індикатора успішності бізнес-моделі, що поєднує технологічну досконалість, організаційну узгодженість та ринкову орієнтацію [1; 4; 7].

Управління якістю в сучасних агропідприємствах дедалі більше опирається на інтегровані системи менеджменту, що базуються на системному й процесному підходах до корпоративного управління. Мета створення таких систем полягає в оптимальному управлінні ризиками та зниженні матеріальних й організаційних ресурсів, необхідних для забезпечення стабільної якості продукції. Система управління якістю як соціально-економічна система інтегрує підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва, контролю, інформаційного забезпечення та аналізу, що відображає економічний зміст якості як результату координації різних видів діяльності й витрат [6].

Суттєвим елементом економічного змісту якості є її роль у доступі до міжнародних ринків і залученні інвестицій. Розробка, впровадження та сертифікація інтегрованих систем менеджменту відповідно до ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 50001 й інших стандартів надає агропромисловим підприємствам конкурентні переваги, підвищує довіру інвесторів та покупців, і тим самим впливає на вартість капіталу й можливості експортно-орієнтованого розвитку [1; 3]. У сегменті органічного виробництва висока якість продукції, забезпечена інноваційно-орієнтованим управлінням та цифровими інструментами контролю, конвертується у зміцнення позицій на міжнародному ринку, інтеграцію до глобальних ланцюгів поставок та поліпшення якості життя населення через досягнення цілей сталого розвитку [7].

Процесний підхід до управління якістю, згідно з ISO 9001, трактує будь-яку діяльність як перетворення входів у виходи із використанням ресурсів, що в агропромисловому виробництві означає необхідність контролю параметрів

якості на кожній стадії від сировини до готового продукту. Схема управління якістю продукції описує послідовність формування та визначення реальної якості, закріплюючи її як керований економічний процес із прогнозованими витратами й результатами [4; 5]. У кластерних утвореннях, де взаємодіють виробники, переробники, логістика й інституції підтримки, якість продукції набуває характеру спільного економічного ресурсу, значення якого визначається узгодженістю стейкхолдерів, простежуваністю та відповідністю міжнародним стандартам.

Взаємозв'язок якості продукції із собівартістю та прибутковістю в агропромисловому виробництві має багатовимірний характер, у якому позитивні ефекти підвищення якості переплітаються з ризиком зростання витрат. Система управління якістю на рівні підприємства розглядається як інструмент, що водночас формує конкурентоспроможність продукції та генерує конкурентні переваги всієї системи управління, створюючи умови для сталого розвитку. Вона забезпечує підвищення продуктивності і ефективності виробництва, що прямо веде до зниження собівартості одиниці продукції та зміцнення ринкових позицій. Одночасно спостерігається зростання задоволеності клієнтів, покращення іміджу й бренду, а також внутрішнього клімату в колективі, що підсилює потенціал збільшення продажів та підвищення прибутковості [8].

Ефективне управління якістю описується як комплексний і систематичний процес, орієнтований на досягнення максимального результату при мінімальних витратах на організаційні, економічні, технічні, кадрові та соціальні заходи. Такий підхід безпосередньо фокусується на збалансуванні витрат, пов'язаних із формуванням та забезпеченням якості, з очікуваними вигодами у вигляді підвищення результативності та економічної ефективності. Розробка, сертифікація та підтримка системи управління якістю у стані дієздатності розглядається як стратегічний напрям, що істотно підвищує конкурентоспроможність на внутрішньому і світовому ринках, тим самим впливаючи на довгострокову прибутковість підприємств [8; 1]. У

контексті стратегічного управління виробництвом якість виступає цільовим елементом, інтегрованим із місією, цілями та політикою підприємства.

На схемах впливу якості на ефективність діяльності простежується ланцюг: підвищення якості сприяє вдосконаленню або створенню нових видів продукції, впровадженню нових технологій, мотивації та навчанню персоналу, що у підсумку веде до зниження виробничих витрат, покращення використання матеріальних активів та підвищення ефективності інвестиційних ресурсів. У фінальній ланці цього ланцюга знаходяться підвищення прибутковості виробництва, більш повне задоволення попиту споживачів, вихід на світовий ринок, збільшення експорту та формування іміджу економічно надійного партнера [8]. Разом з тим результати досліджень підкреслюють наявність певних суперечностей у трикутнику "якість – собівартість – прибуток".

З одного боку, впровадження інтегрованих систем управління якістю, екологічного менеджменту та інших стандартів потребує значних інвестицій у інтелектуальний капітал, підготовку персоналу, інформаційні системи та сертифікаційні процедури. З іншого боку, у довгостроковій перспективі ці інвестиції трансформуються у зниження витрат, пов'язаних із браком, рекламаціями та неефективністю процесів, а також у приріст дохідності завдяки розширенню ринків збуту та доступу до сегментів із більш високими вимогами до якості.

Якість продукції в аграрній галузі прямо пов'язується з безпекою харчових продуктів та відповідністю стандартам, що гарантують стабільність її характеристик. Саме відповідність нормативам і стандартам є спільною точкою для виробника і споживача: виробник інвестує в системи, які забезпечують стабільну якість, а споживач, отримуючи передбачуваний продукт, формує довіру і готовність сплачувати відповідну ціну. Це створює умови для підвищення цінової конкурентоспроможності не за рахунок демпінгу, а завдяки поєднанню оптимізованої собівартості та вищої споживчої цінності, що конвертується у прибутковість [8].

Узагальнюючи, можна зазначити, що застосування концепції повного управління якістю у агропромисловому виробництві дозволяє поєднати вимогу мінімізації витрат із ціллю максимізації економічного результату. Якість в такій моделі перестає бути лише технологічною характеристикою, а стає керованим економічним параметром, який одночасно впливає на структуру витрат, рівень собівартості та динаміку прибутковості підприємства.

Формування стійкого іміджу та впізнаваного бренду агропідприємства безпосередньо пов'язане зі здатністю забезпечувати стабільно високі стандарти якості продукції та підтверджувати їх через сучасні системи управління. Система управління якістю, побудована за принципами повного управління якістю, водночас підвищує продуктивність і ефективність виробництва, знижує собівартість та зміцнює конкурентоспроможність, а також покращує сприйняття іміджу й бренду підприємства з боку клієнтів. Підвищення якості продукції та послуг супроводжується зростанням задоволеності споживачів, зміцненням довіри та формуванням довгострокових відносин, що є базою для розвитку бренду в агропродовольчих ринках [9].

Досвід компаній, що працюють у харчовій промисловості, демонструє ключову роль якості та відповідності міжнародним стандартам у побудові сильного бренду. Великі виробники продовольства, які успішно конкурують як на внутрішньому ринку, так і в Європі та Азії, акцентують маркетингові стратегії на високій якості продукції, що відповідає міжнародним вимогам, та активному інвестуванні в розвиток бренду. Їхні бренди підтримуються через розробку унікального дизайну упаковки, масштабні рекламні кампанії для різних аудиторій, участь у культурних і соціальних проєктах, а також адаптацію асортименту до попиту на преміальну, дієтичну та органічну продукцію. Висока якість, підтверджена прийнятими стандартами, поєднується з соціальною відповідальністю, що додає бренду репутаційний капітал і зміцнює лояльність споживачів [9]. Сертифіковані системи

менеджменту якості, зокрема ISO 9001, мають суттєве значення для іміджевої складової, оскільки сертифікат виступає документальним доказом того, що система управління якістю успішно впроваджена і діє. Така сертифікація сигналізує партнерам, інвесторам і споживачам про здатність підприємства стабільно випускати продукцію, що відповідає вимогам щодо безпеки, надійності, охорони здоров'я та раціонального використання природних ресурсів.

Для агропромислових підприємств, орієнтованих на експорт, це перетворюється на елемент брендового позиціонування, який засвідчує інтеграцію у глобальні ланцюги поставок на засадах прозорості та відповідальності. Інтегровані системи менеджменту, що поєднують управління якістю, екологічний менеджмент, безпекою харчових продуктів та охороною праці, створюють комплексний бренд підприємства як надійного виробника, що враховує інтереси різних стейкхолдерів. Впровадження таких систем забезпечує оптимальне управління ризиками та демонструє позитивний вплив діяльності компанії на суспільство, довкілля та умови праці. Унаслідок цього формується імідж підприємства, здатного до довгострокової стратегії розвитку, що є важливим сигналом для міжнародних партнерів і споживачів на агропродовольчих ринках.

Підтримка державної політики, спрямованої на стимулювання розробки, впровадження та сертифікації інтегрованих систем, додатково легітимує такі бренди як представників сучасного, відповідального агробізнесу [2]. У сегменті органічної продукції зв'язок між якістю та брендом стає особливо тісним. Інноваційно-орієнтоване управління, використання цифрових технологій моніторингу та екологічного менеджменту забезпечують високу якість органічних продуктів, прозорість виробничих процесів і простежуваність по всьому ланцюгу створення вартості. Такі характеристики зміцнюють довіру споживачів, підвищують репутацію бренду та сприяють інтеграції аграрного сектору до міжнародного ринку органічних продуктів.

Зростання експорту органічної продукції на тлі скорочення частки сільського господарства в структурі внутрішнього валового продукту свідчить про те, що якість і пов'язані з нею іміджеві чинники стають ключовими драйверами конкурентоспроможності й позиціонування бренду на глобальних ринках [7]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що системне забезпечення якості, підтверджене стандартами, інтегрованими системами менеджменту та інноваційними підходами до органічного виробництва, є фундаментом не лише економічної ефективності, а й формування позитивного іміджу та сильного бренду агропідприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках [2; 3; 7; 8].

Початкові підходи до забезпечення якості продукції спиралися переважно на контроль готового результату, тобто на виявлення та ізолювання браку після завершення виробничого процесу. Такий традиційний контроль якості орієнтувався на перевірку відповідності продукції вимогам нормативно технічної документації, організацію служби технічного контролю, використання контрольно вимірювального та випробувального обладнання, а також роботу з рекаламаціями, що відображено у переліку складових елементів системи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. У цьому форматі якість розглядалася як характеристика кінцевого продукту, а основним завданням було максимально повне виявлення невідповідностей та їх блокування, що обмежувало можливості превентивного впливу на причини дефектів [9].

Розвиток науково технічного прогресу призвів до ускладнення проблеми якості, зробивши неефективним суто контрольний підхід, який зосереджується лише на готовій продукції. Вирішення завдання забезпечення стабільної якості вимагало комплексного, системного підходу, реалізація якого можлива лише в рамках повноцінної системи управління якістю на підприємстві. У такій системі ставиться мета об'єднати всі функції управління, від яких залежить формування та підвищення якості, включно з плануванням, забезпеченням, оперативним управлінням та поліпшенням якості.

Перехід до системного управління означав зміщення акценту від постфактум контролю до управління процесами, що створюють якість як інтегральний результат узгодженої діяльності підсистем підприємства [2]. У цьому контексті концепція повного управління якістю (TQM) розглядається як революційна трансформація, а не просто вдосконалений варіант традиційного контролю.

TQM описується як прогресивний підхід, що поєднує передові методи управління та технологічні засоби в одну гармонійну систему, спрямовану на покращення виробничих результатів. Вона інтегрує політику якості, цілі, відповідальність та відповідні інструменти у єдиній структурі менеджменту, де якість стає універсальним і комплексним поняттям, яке охоплює не лише продукцію та послуги, а й навколишнє середовище, людські стосунки та якість життя загалом. Такий підхід закріплює якість як економічну й соціальну категорію, що вимірює взаємовідносини суб'єктів господарювання в процесі ведення ефективного бізнесу, і потребує системного управління на основі чіткого дотримання принципів якості при мінімальних витратах та максимальному результаті [9]. Системне управління якістю спирається на процесний підхід, відповідно до якого будь яка діяльність розглядається як процес перетворення входів на виходи з використанням ресурсів.

Схема управління якістю продукції фіксує вимоги до якості, включно із захистом довкілля, охороною здоров'я, безпекою, надійністю та збереженням енергії й природних ресурсів, а також відображає послідовність формування та визначення реальної якості продукції. Таким чином, управління якістю перестає бути епізодичним контролем і стає керованим процесом, в якому кожна стадія виробництва підлягає регулюванню та вимірюванню, а інтегровані системи управління використовують взаємопов'язану систему стандартів для забезпечення конкурентних переваг. Розвиток інтегрованих систем менеджменту, де ISO 9001 виступає базовим стандартом, доповнює еволюцію від традиційного контролю до комплексного управління, оскільки вимагає одночасного дотримання вимог кількох стандартів, забезпечуючи

стабільність, сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

Концепція повного управління якістю розглядається як сукупність принципів, методів, засобів і форм менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. На рівні підприємства вона інтерпретується як комплексне, цілеспрямоване й добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності, від досліджень та розробок до післяпродажного обслуговування, за участю керівництва і співробітників усіх рівнів та за умови раціонального використання технічних можливостей. Такий підхід безпосередньо відповідає вимогам агропромислового виробництва, де якість продукції формується у складних технологічних і логістичних ланцюгах, що потребують системного управління, інтегрованого в загальну стратегію розвитку. Система управління якістю, побудована на засадах TQM, забезпечує низку ключових результатів, що мають вирішальне значення для агропідприємств. Серед них виділяються підвищення продуктивності та ефективності виробництва, зниження собівартості продукції, посилення конкурентоспроможності, підвищення якості товарів, робіт і послуг, зростання задоволеності клієнтів, покращення сприйняття іміджу й бренду, поліпшення взаємин у колективі та формування конкурентних переваг і потенціалу збільшення продажів. У агропромисловому секторі ці ефекти проявляються через можливість виходу на більш вимогливі ринки, стабілізацію збуту та зміцнення позицій у кластерних мережах переробки й логістики. Важливим елементом TQM є структуризація функцій управління якістю: планування, оперативне управління, забезпечення та покращення. ISO 9001 описує управління якістю як аспекти менеджменту, що визначають політику якості, цілі та відповідальність і реалізують їх через зазначені інструменти в рамках системи якості [9].

У агропромисловому виробництві така структуризація дозволяє пов'язати управління якістю з плануванням виробничих програм,

організацією технологічних процесів, системами простежуваності й ризик-орієнтованими механізмами контролю безпечності продукції.

Сучасні інтегровані системи менеджменту формують екосередовище для реалізації TQM в аграрному секторі. В Україні до таких систем належать управління якістю відповідно до ISO 9001, управління безпечністю харчових продуктів за принципами HACCP, екологічне керування згідно з ISO 14001 та управління безпекою і гігієною праці (OHSAS 18001). Вони використовують взаємопов'язану систему стандартів і створюють конкурентні переваги для забезпечення якості продукції. У межах TQM інтеграція цих систем означає, що підприємство не лише контролює якість кінцевого продукту, але й управляє ризиками, пов'язаними з впливом на довкілля, охороною праці, безпекою харчових продуктів та задоволенням вимог різних стейкхолдерів.

Інтегровані системи менеджменту в агропромислових підприємствах базуються на системному та процесному підходах до корпоративного управління, що дає змогу пов'язати різні процеси та види діяльності в єдине ціле. Метою їх створення є загальне оптимальне управління ризиками, яке дозволяє скоротити необхідні матеріальні й організаційні ресурси. Розробка, впровадження та сертифікація інтегрованої системи управління якістю продукції для агрокомпаній забезпечує конкурентні переваги й впевненість у тому, що рівень виробництва та послуг відповідає міжнародним стандартам в умовах жорсткої конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках харчових продуктів.

У логіці TQM сертифікація виступає не лише формальним підтвердженням відповідності, а й маркером зрілості системи, яка орієнтована на безперервне вдосконалення. Дані експертних досліджень показують, що близько 90% підприємств серед найважливіших факторів свого успіху називають впровадження систем управління якістю відповідно до стандартів ISO серії 9000 [2]. Це свідчить про те, що практична реалізація TQM в агропромисловому виробництві тісно пов'язана з формалізованими стандартами, які задають структурний каркас для процесного й ризик-

орієнтованого управління. У таких умовах TQM перетворюється на концептуальну надбудову над конкретними системами ISO, HACCP, екологічного та охоронно-трудоного менеджменту, забезпечуючи їх узгоджене функціонування як єдиного комплексу, спрямованого на довгострокову ефективність та сталий розвиток агропідприємств.

Процесний підхід до управління якістю продукції ґрунтується на трактуванні будь-якої діяльності підприємства як процесу перетворення входів у виходи із використанням ресурсів. У моделі управління якістю продукції це відображається через послідовність блоків: вимоги до якості, формування якості та визначення реальної якості продукції. Вимоги включають аспекти захисту навколишнього середовища, охорони здоров'я, безпеки, надійності, а також збереження енергії та природних ресурсів. Відповідно, управління якістю не обмежується контролем кінцевих характеристик виробу, а передбачає регулювання параметрів процесів, що забезпечують виконання зазначених вимог на всіх стадіях виробничого циклу.

Системний підхід до менеджменту якості розглядає сукупність процесів як інтегровану систему, орієнтовану на оптимальне управління ризиками та ресурсами. У випадку агропромислових підприємств така система включає різні види діяльності, пов'язані з виробництвом, логістикою, управлінням персоналом та взаємодією зі стейкхолдерами. Інтегровані системи менеджменту будуються саме на поєднанні системного і процесного підходів, що дозволяє зв'язати різні процеси та функції підприємства в єдине ціле й забезпечити ефективне використання матеріальних та організаційних ресурсів. Розробка, впровадження та сертифікація інтегрованих систем управління якістю продукції для агропромислових компаній створює конкурентні переваги, оскільки підтверджує відповідність рівня виробництва міжнародним стандартам.

Модель повного управління якістю, що розвиває системний підхід, дає змогу оцінювати вплив системи управління якістю на продуктивність, ефективність та собівартість виробництва. Ця система забезпечує підвищення

продуктивності та ефективності, зниження собівартості продукції, зміцнення конкурентоспроможності, зростання задоволеності клієнтів, покращення сприйняття іміджу й бренду та покращення взаємин у колективі. Усі зазначені ефекти є результатом узгодженого функціонування процесів, охоплених системою управління якістю, і демонструють, що саме процесний та системний підходи дають змогу перетворити якість на ключовий фактор сталого розвитку підприємства [3]. Стандарти ISO 9001:2015 закріплюють процесний підхід як базову методологічну вимогу до систем управління якістю. Організація має описати й контролювати процеси через документовані та вимірювані процедури, орієнтовані на споживача, ризик-орієнтоване мислення та безперервне поліпшення.

Важливим інструментом виступає цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), що структурує управління процесами від планування цілей якості до перевірки результатів та коригувальних дій. ISO 9001:2015 розглядається як стратегічний інструмент, який вирівнює стратегічний напрям організації з її системою менеджменту, посилюючи загальну операційну ефективність. Дослідження впровадження ISO 9001:2015 у практиці окремих організацій показують, що процесний і системний підходи реалізуються через конкретні клаузи, зокрема визначення контексту організації, потреб і очікувань зацікавлених сторін, сфери дії системи управління якістю та опису процесів із використанням стандартних операційних процедур. Високий рівень виконання цих клаузів (> 90% та до 100%) корелює з поліпшенням операційної діяльності, включно з ефективністю реагування, якістю підготовки персоналу та зниженням скарг клієнтів. Це демонструє, що формалізація процесів у системі менеджменту якості не є суто адміністративною вимогою, а виступає інструментом узгодження стратегічних рішень з реальними операційними практиками [10].

Системний вимір процесного підходу виявляється й у тому, що інтегровані системи менеджменту в аграрному секторі мають бути зорієнтовані на потреби ринку, кон'юнктуру та динаміку попиту. Умова

постійної інтеграції до європейського економічного простору вимагає впровадження систем управління якістю, здатних зміцнити довіру до суб'єктів господарювання та полегшити розвиток співпраці. В цьому контексті системний підхід забезпечує узгодженість процесів управління трудовим потенціалом, інтелектуальним капіталом та якістю продукції, що є передумовою підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Узагальнюючи, процесний підхід дозволяє зробити якість керованим параметром кожного етапу виробництва, тоді як системний підхід забезпечує інтеграцію цих процесів у єдину управлінську конструкцію, орієнтовану на ризики, ресурси та стратегічні цілі агропромислових підприємств. Їх поєднання в рамках стандартів ISO 9001:2015 та інтегрованих систем менеджменту формує методологічну основу для стратегічного управління якістю в умовах жорсткої конкуренції й глобалізації агропродовольчих ринків [10].

Стратегічний вимір управління якістю продукції в значній мірі визначається вибором та впровадженням моделей систем менеджменту якості, які узгоджують довгострокові цілі підприємства з вимогами міжнародних стандартів. Сертифікація системи менеджменту якості на відповідність ISO 9001:2015 виступає інструментом стратегічного позиціонування, оскільки документально підтверджує, що процесний підхід, орієнтація на споживача та політика безперервного поліпшення реально інтегровані в управлінську практику [11].

У стратегічному плані це забезпечує узгодження місії, цілей та політики щодо якості з вимогами ринку, стандартів безпечності, екологічної відповідальності та соціальних очікувань, а також створює основу для формування конкурентних переваг через якість як центральний елемент бізнес-моделі агропідприємства [9]. Політика у сфері якості задає рамку для стратегічних рішень, визначаючи пріоритети та принципи, на яких ґрунтується функціонування системи управління. Управління якістю інтерпретується як аспект менеджменту, що формує політику якості, цілі та

відповідальність і реалізує їх через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості в єдиній системі.

Інтегрована система управління якістю продукції як соціально-економічна система включає підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва, контролю, інформаційного забезпечення та аналізу. Відповідно політика якості має охоплювати всі ці підсистеми, встановлюючи правила координації ресурсів, кадрової та інтелектуальної складових, інвестицій у технології та екологічні практики, що забезпечують довгострокову стабільність якості та стійкість підприємства. Тактичний рівень управління якістю реалізується через конкретні процедури планування, контролю та діагностики, які забезпечують досягнення стратегічних орієнтирів у повсякденній діяльності. За результатами оцінки впровадження ISO 9001:2015 у публічному секторі встановлено, що якісне планування включає визначення процесів, цілей, вимог до послуг та показників ефективності, а також інтеграцію цих елементів у стратегічне планування організації.

Аналіз практики впровадження стандарту в органах місцевого самоврядування демонструє, що тактичні інструменти, як-от документовані процедури контролю, систематичний моніторинг процесів, ідентифікація та усунення відхилень, коригувальні дії та використання статистичних засобів оцінки, є ключовими механізмами підтримки стратегічних цілей щодо якості. Суттєвою тактичною складовою стає використання процесного підходу та циклу PDCA для організації безперервного поліпшення. Цей цикл розглядається як ефективний інструмент менеджменту якості, придатний для адаптації до різних сфер діяльності, включно із соціально відповідальними стратегіями в аграрному секторі. Його застосування дозволяє структурувати планування, виконання, перевірку та коригування дій у сфері якості, створюючи методологічну основу для постійного вдосконалення системи та зниження ризиків [12].

У цьому контексті контролінг як окремий інструмент менеджменту забезпечує аналітичний супровід тактичних рішень, дозволяючи ідентифікувати ризики, оцінювати витрати та рентабельність, оптимізувати структуру собівартості й підтримувати оперативне та стратегічне управління [3]. Стратегія та політика якості дедалі більше спираються на цифрові та аналітичні інструменти, що розширює можливості діагностики й контролю.

Дані щодо впровадження CRM-систем, цифрових платформ управління земельним банком та інших рішень у агрохолдингах засвідчують, що інтеграція цифрового менеджменту з процесами управління якістю дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, прискорити ухвалення рішень, зменшити витрати та покращити сервісну складову взаємодії зі стейкхолдерами [13]. Використання Data Science-інструментарію та економіко-математичного моделювання у системі прийняття рішень створює додаткові можливості для стратегічної діагностики якості, оцінки ризиків та побудови більш обґрунтованих управлінських стратегій [14; 15]. Поєднання стратегічних рішень, тактичних процедур і політики у сфері якості формує цілісну архітектуру управління, де інтеграція діагностики, контролінгу та цифрових інструментів стає ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств, що узгоджується з попередніми висновками щодо ролі системного й процесного підходів у управлінні якістю [14].

Категорії «стратегічне управління якістю» та «менеджмент якості» доцільно розмежовувати за рівнем охоплення управлінських рішень, водночас підкреслюючи їхню тісну взаємодію в агропромислових підприємствах. Менеджмент якості трактується як сукупність аспектів управління, що визначають політику якості, цілі та відповідальність і реалізують їх через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості в межах системи якості. У такому розумінні менеджмент якості є функціональним ядром, яке задає структуру процесів, процедур і підсистем інтегрованої системи управління якістю продукції, що розглядається як

соціально економічна система, котра інтегрує взаємопов'язані підсистеми на основі методів вимірювання якості роботи та принципів управління, закріплених у міжнародних стандартах.

Стратегічне управління якістю, на відміну від операційного менеджменту, пов'язується з розробкою, сертифікацією та підтримкою системи управління якістю у стані дієздатності як одним із ключових стратегічних напрямів діяльності підприємств. Такі системи суттєво підвищують результативність, економічну ефективність та конкурентоспроможність на внутрішньому і світовому ринках, що підносить якість до рівня стратегічного ресурсу [8]. Сертифікація системи на відповідність ISO 9001:2015 виступає документальним підтвердженням того, що модель менеджменту якості реально функціонує, забезпечуючи ефективність організації; у цьому сенсі сертифікат є інструментом стратегічного позиціонування в конкурентному середовищі.

Важливою методологічною основою для розмежування цих категорій є міжнародна термінологічна стандартизація, яка виділяє «загальне управління якістю (quality management)» та «управління якістю як оперативну діяльність (quality control)». Перше охоплює формування політики, цілей, відповідальності й системи, друге концентрується на безпосередній перевірці відповідності продукції вимогам. Стратегічне управління якістю фактично опирається на загальний менеджмент якості, перетворюючи його у компонент загальної стратегії розвитку підприємства.

Інтегровані системи менеджменту, що поєднують вимоги двох або більше міжнародних стандартів, демонструють практичну площину категорії стратегічного управління якістю. Така система загального управління організацією, де базовим стандартом вважається ISO 9001, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, гарантує стабільність та сталий розвиток, а її створення ґрунтується на єдиних принципах, встановлених у стандартах ISO 9000.

У агропромисловому секторі інтеграція систем управління якістю, безпечністю харчових продуктів, екологічного керування та охорони праці формує рамку стратегічного управління якістю, яка виходить за межі суто технологічних завдань і включає соціальні та екологічні ефекти. Менеджмент якості у рамках Total Quality Management (TQM) набуває розширеного змісту, охоплюючи якість керівництва, процесів, продукції, послуг, а також політику і стратегію у галузі якості.

Система управління якістю на підприємстві забезпечує підвищення продуктивності й ефективності виробництва, зниження собівартості, зростання задоволеності клієнтів, покращення іміджу та бренду, а також формування конкурентних переваг і потенціалу збільшення продажів. Ці результати демонструють, що менеджмент якості, як функціональна категорія, є інструментом досягнення стратегічних цілей щодо конкурентоспроможності та сталого розвитку [1]. При цьому розробка ефективної методологічної бази управління якістю, включно з визначенням принципів як основних правил організації виробництва продукції належної якості та безпечності, розглядається як стратегічне завдання.

У сільському господарстві специфіка полягає в опосередкованому характері управління якістю, коли об'єктом виступають фактори й умови формування споживчих та технологічних властивостей продукції, що посилює значення стратегічного управління якістю у розрізі організаційних та психологічних аспектів, а не лише технічних [8]. Таким чином, менеджмент якості окреслює структурно процедурну сторону системи, тоді як стратегічне управління якістю задає довгостроковий вектор її розвитку, інтегрує стандартизацію, сертифікацію та інструменти TQM у загальну стратегію агропромислового підприємства, забезпечуючи узгодження якості продукції з конкурентоспроможністю, ефективністю та вимогами інтеграції до міжнародних ринків [1; 4; 8].

Формування теоретичного базису стратегічного управління якістю продукції потребує уточнення змісту та співвідношення категорій, які

використовуються для опису процесів формування, забезпечення, оцінювання, контролю й удосконалення якісних характеристик продукції. Особливої актуальності це набуває для підприємств агропромислового виробництва, де якість є результатом одночасного впливу біологічних, природно-кліматичних, технологічних, організаційних, ресурсних, кадрових і ринкових чинників, а можливості коригування параметрів готової продукції після завершення виробничого циклу є обмеженими.

Понятійно-категоріальний апарат дослідження стратегічного управління якістю не може бути сформований шляхом механічного поєднання понять «стратегія», «управління» та «якість». Його зміст визначається еволюцією управлінської парадигми: від перевірки готової продукції та виявлення дефектів до управління технологічними процесами, забезпечення якості, побудови комплексних систем менеджменту та, зрештою, інтеграції якості у стратегічні цілі підприємства. Саме тому генезис відповідного понятійно-категоріального апарату доцільно розглядати як послідовну трансформацію уявлень про об'єкт управління, функції та цілі управлінського впливу (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Генезис понятійно-категоріального апарату управління якістю в менеджменті підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

Така послідовність відображає поступове розширення предметної сфери управління: від оцінювання характеристик уже виготовленої продукції до регулювання причин їх формування, а надалі – до стратегічного узгодження

якості продукції із конкурентною поведінкою, ресурсними можливостями та довгостроковими цілями підприємства.

Історично початкові підходи до якості були переважно орієнтовані на інспектування готової продукції. Відповідність установленим параметрам перевірялася після завершення виробництва, а управлінський вплив полягав здебільшого у відбракуванні невідповідної продукції. Такий підхід був реактивним: система реагувала на вже сформований результат, але практично не впливала на причини виникнення відхилень.

Наступний етап був пов'язаний із поширенням статистичних методів контролю та зміщенням уваги з готового продукту на виробничий процес. У середині XX ст. розвиток концепцій Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави, Ф. Кросбі та інших дослідників сприяв становленню управління якістю як самостійного напрямку менеджменту. Зокрема, у 1950-х роках значного поширення набули статистичні методи управління процесами, концепція управлінської відповідальності за якість та ідея комплексного контролю якості, а згодом – принципи загального управління якістю.

Отже, принциповою ознакою еволюції управління якістю стало поступове перенесення акценту від виявлення та попередження дефектів до управління процесами й подальшої стратегічної інтеграції організаційних структур управління якістю в систему менеджменту підприємства.

Подальша інституціоналізація відповідної термінології відбулася в рамках міжнародної стандартизації. Розвиток стандартів ISO серії 9000 забезпечив формування уніфікованої термінологічної основи у сфері управління якістю. Еволюція відповідних стандартів – від ISO 8402 до послідовних редакцій ISO 9000 – відображає розширення змісту управління якістю та поглиблення його системної орієнтації.

Станом на 2026 р. чинною базою термінології є ISO 9000:2026, який визначає фундаментальні поняття та принципи управління якістю й формує спільну термінологічну основу для систем менеджменту якості. Нова редакція

актуалізувала термінологію з урахуванням сучасних управлінських практик, технологічних змін та потреб зацікавлених сторін.

При цьому розвиток стандартизації засвідчує важливу тенденцію: якість дедалі менше трактується як відокремлена властивість продукту і дедалі більше – як результат функціонування взаємопов'язаної системи процесів, відповідальності, ресурсів, інформації та управлінських рішень.

Базовою категорією дослідження є якість. Її складність полягає у багатовимірності змісту. Якість одночасно може розглядатися як технічна, економічна, споживча, управлінська та соціальна характеристика.

З технічної точки зору якість відображає відповідність установленим характеристикам і параметрам. З позицій споживача – здатність продукту задовольняти потреби. Економічний підхід пов'язує якість із величиною витрат на її формування та результатами, що отримуються від реалізації продукції. Управлінський підхід розглядає якість як результат організованої взаємодії ресурсів, процесів і управлінських рішень.

Для продукції агропромислового виробництва така багатовимірність є особливо очевидною. Наприклад, формальне дотримання нормативних характеристик сільськогосподарської сировини ще не означає повної відповідності вимогам конкретного покупця. Її ринкова цінність може залежати від вмісту окремих речовин, технологічної придатності, однорідності партії, умов походження, способу виробництва, екологічних характеристик, безпечності, простежуваності та стабільності параметрів у часі.

Отже, категорія якості в агропромисловому виробництві має дуальний характер. З одного боку, вона відображає об'єктивні параметри продукції, які можуть бути виміряні або перевірені, а з іншого – ринкову оцінку їх корисності та значущості для конкретного споживача.

З урахуванням цього якість продукції агропромислового підприємства пропонується розглядати як комплексну характеристику сукупності властивостей продукції, сформованих у процесі ресурсного, технологічного та

організаційно-управлінського забезпечення її виробництва, які визначають рівень відповідності нормативним, безпековим, технологічним і споживчим вимогам та здатність продукції формувати цінність для споживача і економічний результат для виробника.

Запропоноване трактування дозволяє враховувати не лише результат, а й процес його формування.

У цьому контексті важливим є поняття параметрів якості, під якими доцільно розуміти вимірювані або якісно ідентифіковані характеристики продукції, що використовуються для встановлення її відповідності визначеним вимогам. Однак у стратегічному управлінні предметом уваги повинні виступати не всі можливі характеристики, а насамперед ті, які є критичними для обраних ринків, формують споживчу цінність, впливають на витрати та визначають конкурентоспроможність.

Тому слід розмежовувати:

- базові параметри якості – характеристики, без досягнення яких продукція не може відповідати нормативним або обов’язковим вимогам;
- конкурентні параметри якості – характеристики, що дозволяють диференціювати продукцію та посилювати її ринкову позицію;
- стратегічні параметри якості – характеристики, значення яких визначаються перспективними змінами попиту, ринку, технологій або регуляторного середовища та враховуються при формуванні довгострокових управлінських рішень.

Саме остання група має особливе значення для предметної сфери стратегічного управління.

Необхідним є також розмежування категорій якості і безпечності. Безпечність є невід’ємною вимогою до агропродовольчої продукції, однак не охоплює всього змісту якості. Вона характеризує відсутність або допустимий рівень загроз для споживача, тоді як якість охоплює значно ширший комплекс функціональних, технологічних, органолептичних, екологічних, споживчих та інших характеристик.

Таким чином, безпечність є необхідною умовою якості, але не вичерпує її економічного та споживчого змісту.

Наступним поняттям у категоріальному ланцюгу є контроль якості. Контроль якості доцільно трактувати як сукупність процедур перевірки, вимірювання та співставлення фактичних параметрів продукції чи процесів з установленими критеріями з метою виявлення відповідності або відхилень. Контроль відповідає насамперед на питання «чи відповідає фактичний стан встановленому?». Його інформаційним результатом є факт відповідності, невідповідності або величина відхилення. Однак сам по собі контроль не забезпечує встановлення причин виникнення проблеми та не формує рішення щодо її усунення.

Це обумовлює необхідність виділення окремої категорії діагностики якості. У межах цього дослідження діагностику якості продукції доцільно розуміти як систематизований процес ідентифікації стану об'єкта управління, виявлення відхилень у параметрах продукції та процесів її формування, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками і результатами та оцінювання потенційних наслідків виявлених диспропорцій для досягнення цільових характеристик якості.

Таким чином, принципова відмінність між контролем і діагностикою полягає в глибині аналітичного опрацювання інформації: контроль лише виявляє відхилення, а діагностика вже пояснює його причини та наслідки. При цьому стратегічна діагностика додатково повинна оцінювати не лише поточний стан, а й перспективу виникнення невідповідностей під впливом змін зовнішнього середовища. Поняття забезпечення якості є ширшим за контроль. Воно характеризує сукупність організаційних, технічних, кадрових та інформаційних заходів, спрямованих на створення умов, за яких установлений рівень якості може бути досягнутий і стабільно відтворений. Якщо контроль орієнтований на перевірку результату, то забезпечення якості – на формування належних умов його досягнення.

Більш високим рівнем є категорія управління якістю. У сучасній концепції управління якістю діяльність підприємства розглядається через взаємопов'язані процеси, орієнтацію на споживача, залучення персоналу, лідерство та постійне поліпшення. Система принципів ISO у сфері менеджменту якості також ґрунтується на орієнтації на споживача, лідерстві, залученні працівників, процесному підході, удосконаленні, прийнятті рішень на основі доказів та управлінні відносинами із зацікавленими сторонами. Управління якістю в межах дослідження слід трактувати як цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних управлінських дій щодо планування, організації, забезпечення, мотивації, контролю, діагностики та коригування процесів формування якісних характеристик продукції.

Отже, управління якістю принципово відрізняється від контролю тим, що воно охоплює повний управлінський цикл. До нього належать: визначення вимог, планування параметрів, ресурсне забезпечення, організація процесів, контроль, аналіз, діагностика, оцінювання результативності, коригування, поліпшення.

Коли зазначені функції інтегруються в організаційно впорядковану сукупність елементів, виникає система управління якістю.

Система управління якістю являє собою структуровану сукупність цілей, процесів, організаційних повноважень, ресурсів, процедур, інформаційних потоків, показників та механізмів зворотного зв'язку, взаємодія яких забезпечує досягнення встановлених параметрів якості.

Міжнародний підхід до систем менеджменту якості також акцентує на здатності організації постійно забезпечувати відповідність продукції вимогам, підвищувати задоволеність споживачів, здійснювати моніторинг, вимірювання, аналіз, оцінювання результативності та поліпшувати систему.

Для агропромислового підприємства система управління якістю має охоплювати не лише виробничий підрозділ або службу контролю, а весь ланцюг формування продукції: постачання ресурсів, виробництво, технологічний контроль, зберігання, переробка, логістика, реалізація,

отримання інформації від ринку. Це особливо важливо в агропромисловому виробництві, де дефект або небажана характеристика готової продукції часто є наслідком рішення, прийнятого значно раніше. Відповідно, момент виникнення відхилення та момент його виявлення можуть бути суттєво розмежовані в часі.

Саме ця властивість обумовлює потребу переходу від реактивного до превентивного управління якістю. Під превентивним управлінням якістю пропонується розуміти сукупність управлінських дій, спрямованих на прогнозування, раннє виявлення та усунення причин потенційних відхилень до моменту їх матеріалізації в параметрах кінцевої продукції. Таким чином, превентивність змінює логіку менеджменту: не «виявити дефект і усунути його наслідки», а «визначити фактор його потенційного виникнення та не допустити формування дефекту».

Подальша еволюція теорії управління якістю пов'язана з формуванням концепції Total Quality Management, у межах якої якість розглядається як загальноорганізаційна відповідальність і результат залучення всіх структурних елементів підприємства. Розвиток TQM став наслідком переходу від ізольованого контролю до загального управління якістю та закріпив принцип, за яким відповідальність за якість не може бути сконцентрована виключно у спеціалізованій службі.

З позицій предмета дисертаційного дослідження ключовим є наступний етап – перехід від загального управління якістю до стратегічного управління якістю.

Для розкриття цієї категорії необхідно уточнити зміст поняття стратегічного управління.

Стратегічне управління загалом орієнтоване на формування довгострокових напрямів розвитку підприємства, досягнення відповідності між його потенціалом та умовами зовнішнього середовища, забезпечення стійких конкурентних переваг та своєчасну адаптацію до змін.

Відповідно, якість набуває стратегічного характеру тоді, коли рішення щодо її параметрів перестають бути виключно поточним виробничим завданням і стають частиною довгострокової конкурентної поведінки підприємства. Тобто, оперативне управління якістю відповідає на питання, як забезпечити встановлені параметри продукції сьогодні, а стратегічне управління якістю визначає які параметри продукції необхідно буде забезпечувати в майбутньому, якими ресурсами, технологіями та компетентностями підприємство має володіти для цього та який економічний результат це забезпечить. Це дозволяє визначити принципові відмінності між традиційним і стратегічним управлінням якістю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ознаки співвідношення поточного та стратегічного управління якістю в менеджменті агропромислових підприємств

Ознака	Поточне управління якістю	Стратегічне управління якістю
Часовий горизонт	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий
Основний орієнтир	Відповідність установам параметрам	Перспективні вимоги ринку та стратегічні цілі
Тип реагування	Переважно реактивний і коригувальний	Превентивний, прогнозний, адаптивний
Об'єкт уваги	Поточна продукція і процеси	Потенціал забезпечення майбутньої якості
Основна інформація	Фактичні показники	Фактичні, прогнозні та сценарні показники
Критерій	Відповідність	Конкурентоспроможність та довгострокова ефективність
Характер рішень	Технологічний та організаційний	Технологічний, інвестиційний, ринковий, організаційний
Роль діагностики	Виявлення причин поточних проблем	Раннє виявлення поточних і перспективних диспропорцій
Роль контролінгу	Облік і оцінювання виконання	Інформаційно-аналітична підтримка стратегічних рішень
Зміст коригування	Відновлення встановленого стану	Зміна цілей, параметрів та способів їх досягнення

Джерело: сформовано автором.

Відтак стратегічне управління якістю продукції агропромислових підприємств пропонується визначати як безперервний цілеспрямований процес формування, реалізації, діагностування, контролінгового супроводження та коригування довгострокових управлінських рішень щодо параметрів продукції й процесів їх забезпечення на основі узгодження ринкових вимог, стратегічних цілей, ресурсного та технологічного потенціалу підприємства з метою створення стійких конкурентних переваг і підвищення економічної ефективності.

У запропонованому визначенні принципове значення мають декілька характеристик. По-перше, стратегічне управління якістю розглядається як безперервний процес, а не разове формування програми заходів. По-друге, його предметом є не лише фактична якість продукції, а потенційна здатність підприємства забезпечувати необхідні параметри в перспективі. По-третє, ключовою умовою виступає узгодження ринку, стратегії та внутрішнього потенціалу підприємства. По-четверте, система повинна включати діагностичну функцію, яка забезпечує своєчасне виявлення причин невідповідності та стратегічних розривів. По-п'яте, економічна доцільність рішень має оцінюватися через контролінговий інструментарій.

У зв'язку з цим до категоріального апарату дослідження необхідно включити поняття стратегічного розриву у сфері якості.

Під стратегічним розривом якості пропонується розуміти невідповідність між фактичними або прогнозованими можливостями підприємства щодо формування якісних характеристик продукції та параметрами, необхідними для реалізації обраної стратегії, задоволення перспективних ринкових вимог і підтримання конкурентних позицій.

Стратегічний розрив може виникати між: фактичними та необхідними параметрами продукції; наявним і необхідним технологічним рівнем; компетентностями персоналу та майбутніми вимогами; існуючими процедурами контролю й потрібною швидкістю інформаційного реагування; витратами на забезпечення якості та очікуваним економічним ефектом;

фактичним рівнем простежуваності та вимогами ринку; поточними стандартами підприємства та перспективними регуляторними вимогами.

Виявлення таких розривів становить одне з ключових завдань стратегічної діагностики. Тому стратегічна діагностика якості в межах дослідження визначається як системний процес ідентифікації фактичного й прогнозованого стану параметрів якості та факторів їх формування, виявлення стратегічних розривів, встановлення причин їх виникнення та оцінювання потенційного впливу на конкурентоспроможність і результативність підприємства.

У науковій площині контролінг недоцільно ототожнювати з контролем. Контроль є лише однією з процедур встановлення фактичного стану. Контролінг має ширший функціональний зміст та забезпечує інформаційно-аналітичний супровід планування, координації, оцінювання та коригування управлінських рішень.

У контексті управління якістю контролінг якості пропонується трактувати як інтегровану підсистему інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що забезпечує планування показників якості та пов'язаних із ними витрат і результатів, координацію інформаційних потоків, співставлення фактичних і цільових значень, оцінювання економічних наслідків відхилень та формування інформації для коригування управлінських рішень. Основною відмінністю контролінгу якості є поєднання техніко-технологічної та економічної інформації.

Традиційна система контролю може констатувати, що параметр якості не відповідає встановленій межі. Контролінг має додатково визначити: скільки коштує така невідповідність; які витрати необхідні для її усунення; як вона впливає на собівартість; чи спричиняє втрату ціни або ринку; чи є економічно доцільним підвищення відповідного параметра; який із можливих варіантів коригування забезпечує найбільший ефект.

Тому стратегічний контролінг якості доцільно визначати як систему інформаційно-аналітичної підтримки довгострокових рішень у сфері

формування й розвитку якісних характеристик продукції, орієнтовану на співставлення стратегічних цілей, витрат, ресурсних можливостей, ризиків і прогнозованих економічних результатів.

Інтегрованість у цьому випадку проявляється у декількох вимірах: інформаційна інтеграція – об'єднання технологічних, економічних, ринкових, фінансових і управлінських даних; функціональна інтеграція – взаємозв'язок планування, контролю, діагностики, аналізу та коригування; часова інтеграція – співвіднесення ретроспективних, поточних і прогнозних показників; організаційна інтеграція – залучення різних підрозділів підприємства; стратегічна інтеграція – підпорядкування параметрів якості загальним цілям розвитку підприємства.

Особливе значення має категорія стратегічного контуру управління якістю. Під стратегічним контуром управління якістю пропонується розуміти замкнену послідовність взаємопов'язаних процедур стратегічного цілепокладання, планування параметрів якості, ресурсного забезпечення, реалізації управлінських рішень, моніторингу, діагностики, контролінгового оцінювання та коригування, у межах якої результати попереднього циклу використовуються для формування наступного управлінського рішення.

У цьому контурі особливу роль відіграє зворотний зв'язок. Без нього система не може адаптуватися до змін. Зворотний зв'язок у стратегічному управлінні якістю доцільно трактувати як організований інформаційний процес передачі результатів моніторингу, діагностики, ринкового оцінювання та економічного аналізу до суб'єкта управління з метою коригування стратегічних цілей, параметрів продукції та способів їх забезпечення.

Таким чином, результати управління одночасно виступають виходом одного циклу та вхідною інформацією наступного. Особливої уваги потребує категорія результативності управління якістю. Результативність характеризує ступінь досягнення встановлених цілей у сфері якості. У найпростішому вигляді вона показує, чи забезпечено необхідні характеристики продукції. Проте для стратегічного менеджменту цього недостатньо.

Необхідно також оцінювати ефективність управління якістю, яка відображає співвідношення отриманих результатів та ресурсів, використаних для їх досягнення. Наприклад, два підприємства можуть виробляти продукцію з однаковими характеристиками, проте використовувати різні обсяги ресурсів. У такому випадку результативність їх систем управління якістю може бути близькою, а ефективність – суттєво відрізнятись.

У стратегічному вимірі необхідно також враховувати стійкість якості. Під стійкістю якості продукції доцільно розуміти здатність підприємства систематично відтворювати цільові характеристики продукції в допустимих межах за умов зміни параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це поняття є особливо важливим для агропромислових підприємств, оскільки окремий випадок виробництва продукції високої якості ще не формує сталої конкурентної переваги. Конкурентне значення має спроможність забезпечувати необхідні характеристики стабільно.

Пов'язаною категорією є адаптивність системи управління якістю. Під нею пропонується розуміти здатність системи своєчасно змінювати цільові параметри, ресурси, технології, організаційні процедури й управлінські рішення у відповідь на трансформацію зовнішніх і внутрішніх умов. Стійкість та адаптивність не є взаємовиключними властивостями. Навпаки, стійкість забезпечує повторюваність потрібних результатів, а адаптивність забезпечує своєчасну зміну самих орієнтирів та способів їх досягнення. Поєднання цих характеристик формує передумови стратегічної стійкості системи управління якістю.

Ще одним важливим поняттям є зрілість системи управління якістю. Під зрілістю такої системи слід розуміти рівень розвитку її організаційних, інформаційних, технологічних та аналітичних компонентів, який визначає здатність системи переходити від реактивного контролю до превентивного, прогностичного та стратегічного управління.

Вказане дозволяє узагальнити понятійно-категоріального апарату дослідження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація понятійно-категоріального апарату дослідження систем управління якістю в менеджменті підприємств агропромислового виробництва

Категорія	Зміст категорії в межах дослідження	Функціональне призначення
Якість продукції	Сукупність властивостей, що визначають відповідність нормативним, технологічним, безпековим та споживчим вимогам	Формування споживчої й економічної цінності
Параметр якості	Вимірювана або ідентифікована характеристика продукції	Конкретизація вимог до продукції
Контроль якості	Перевірка відповідності фактичних параметрів установленим	Виявлення відхилень
Забезпечення якості	Формування умов стабільного досягнення необхідних параметрів	Попередження невідповідностей
Діагностика якості	Виявлення стану, причин і наслідків відхилень	Причинно-наслідковий аналіз
Управління якістю	Цілеспрямоване планування, організація, забезпечення, контроль та коригування процесів формування якості	Досягнення встановленого рівня якості
Система управління якістю	Впорядкована сукупність процесів, ресурсів, повноважень та інформаційних потоків	Стабільне відтворення необхідних параметрів
Превентивне управління	Раннє виявлення та попередження потенційних відхилень	Мінімізація ризику невідповідності
Стратегічний розрив якості	Невідповідність між потенціалом підприємства й перспективними вимогами до якості	Визначення напрямів стратегічних змін
Стратегічна діагностика якості	Ідентифікація фактичних і перспективних відхилень та їх причин	Раннє виявлення стратегічних проблем
Контролінг якості	Інформаційно-аналітичне узгодження показників якості, витрат і результатів	Економічне обґрунтування управлінських рішень
Стратегічний контролінг якості	Аналітична підтримка довгострокових рішень щодо якості	Оцінювання стратегічної доцільності альтернатив
Стратегічне управління якістю	Формування та реалізація довгострокових рішень щодо параметрів продукції й процесів їх забезпечення	Конкурентоспроможність і довгострокова ефективність
Стратегічний контур управління якістю	Замкнений цикл цілепокладання, реалізації, діагностики, контролінгу та коригування	Забезпечення адаптивності системи
Стійкість якості	Здатність систематично відтворювати цільові параметри	Стабільність конкурентних характеристик
Адаптивність системи	Здатність змінювати цілі, інструменти й процеси відповідно до змін середовища	Своєчасна реакція на зовнішні та внутрішні зміни
Інтегрований інструментарій діагностики та контролінгу	Сукупність узгоджених методів, моделей, показників та інформаційних процедур	Підтримка стратегічних рішень

* узагальнено автором

Проведена систематизація дозволяє встановити, що еволюція понятійно-категоріального апарату управління якістю відображає загальну трансформацію менеджменту від реактивної до превентивної та стратегічної моделі.

На початкових етапах об'єктом управлінської уваги була готова продукція. Надалі об'єкт розширився до процесів її виробництва. У сучасному розумінні об'єктом управління стає вся система формування цінності, включаючи ресурси, технології, персонал, інформацію, постачальників, споживачів, ринкові вимоги та управлінські рішення. Подальший розвиток цієї логіки передбачає перехід від управління фактичною якістю до управління потенціалом якості, тобто здатністю підприємства створювати необхідні характеристики продукції в майбутньому.

Під потенціалом забезпечення якості пропонується розуміти сукупність ресурсних, технологічних, кадрових, організаційних, інформаційно-аналітичних та управлінських можливостей підприємства, використання яких забезпечує здатність формувати й підтримувати цільові характеристики продукції відповідно до поточних і перспективних вимог. Саме потенціал забезпечення якості виступає одним із ключових об'єктів стратегічного управління, оскільки довгострокове збереження конкурентних позицій залежить не лише від того, яку продукцію підприємство виробляє сьогодні, а й від того, чи здатне воно забезпечувати нові параметри продукції в майбутньому.

Таким чином, концептуальна логіка стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств з інтеграцією інструментів діагностики і контролінгу представлена на рис. 1.5.

У результаті генезис понятійно-категоріального апарату дозволяє сформулювати інтегральне авторське розуміння центральної категорії дослідження.

Інтегровану систему стратегічного управління якістю продукції агропромислового підприємства пропонується розглядати як цілісну

організаційно-управлінську систему формування, реалізації, діагностування, контролінгового оцінювання та коригування довгострокових рішень у сфері якості, яка поєднує стратегічні цілі підприємства, перспективні вимоги до продукції, ресурсно-технологічний потенціал, бізнес-процеси та інформаційно-аналітичний інструментарій з метою стабільного створення споживчої цінності, підтримання конкурентних переваг і забезпечення економічної ефективності.



Рис. 1.6. Концептуальна модель імплементації інструментів діагностики і контролінгу в менеджмент якості продукції підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

У такому трактуванні інтеграція не означає лише технічного об'єднання окремих процедур.

Йдеться про формування єдиного управлінського контуру, у межах якого: стратегічне планування визначає цільові параметри; виробничі та забезпечувальні процеси їх формують; моніторинг генерує первинну інформацію; контроль встановлює відхилення; діагностика встановлює їх

причини; контролінг оцінює наслідки й альтернативи; менеджмент приймає коригувальні рішення; зворотний зв'язок актуалізує стратегічні орієнтири.

Отже, еволюція понятійно-категоріального апарату стратегічного управління якістю характеризується переходом від вузького трактування якості як властивості готової продукції до її розуміння як результату функціонування інтегрованої системи управління.

Встановлено, що послідовний розвиток управлінських концепцій сформував декілька рівнів: інспектування готової продукції, статистичний контроль процесів, забезпечення якості, системний менеджмент, загальне управління якістю та стратегічне управління якістю. У сучасних системах менеджменту якість пов'язується із процесним підходом, орієнтацією на споживача, постійним удосконаленням та прийняттям рішень на основі інформації.

Обґрунтовано необхідність розмежування понять контролю, діагностики, забезпечення та управління якістю. Контроль встановлює факт і величину відхилення; діагностика визначає його причини та наслідки; забезпечення створює умови для стабільного досягнення параметрів; управління об'єднує планування, організацію, моніторинг, оцінювання та коригування.

Стратегічне управління якістю відрізняється орієнтацією на майбутні вимоги ринку, довгострокові цілі, перспективний технологічний і ресурсний потенціал підприємства, прогнозування стратегічних розривів та оцінювання економічної доцільності альтернатив.

Введення категорій «стратегічна діагностика якості», «стратегічний розрив якості», «контролінг якості», «стратегічний контролінг якості», «потенціал забезпечення якості», «стратегічний контур управління якістю» та «інтегрований інструментарій діагностики і контролінгу» дозволяє поглибити теоретичну основу дослідження та забезпечує безпосередній зв'язок між понятійним апаратом і предметом дисертаційної роботи.

Відповідно, подальше дослідження доцільно спрямувати на структурування систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, визначення їх функціональних компонентів, суб'єктно-об'єктних взаємозв'язків та місця діагностичних і контролінгових процедур у процесах формування, реалізації й коригування стратегічних рішень.

У роботі доведено необхідність розмежування понять «якість продукції», «управління якістю», «система управління якістю» та «стратегічне управління якістю продукції». Якість продукції запропоновано розглядати як сукупність властивостей і характеристик продукції, які визначають рівень її відповідності встановленим і очікуваним вимогам споживачів, нормативним параметрам, умовам використання та ринковим критеріям конкурентоспроможності. Такий підхід дає можливість поєднати технологічний, споживчий, економічний і ринковий аспекти якості та розглядати її як результат взаємодії внутрішніх можливостей підприємства й вимог зовнішнього середовища.

Управління якістю продукції трактується як цілеспрямований безперервний процес формування, забезпечення, підтримання й удосконалення якісних параметрів продукції шляхом реалізації відповідних управлінських функцій і застосування комплексу організаційних, економічних, технологічних, інформаційних та контрольних інструментів. На відміну від цього, система управління якістю являє собою впорядковану сукупність суб'єктів, об'єктів, функцій, процедур, методів, ресурсів та інформаційних зв'язків, взаємодія яких спрямована на досягнення встановлених цілей у сфері якості.

Стратегічне управління якістю продукції запропоновано розглядати як цілеспрямований процес довгострокового формування, реалізації та коригування цілей, пріоритетів і управлінських рішень щодо забезпечення необхідних параметрів якості продукції з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, динаміки конкурентного середовища, очікувань

споживачів, економічних наслідків прийнятих рішень та необхідності забезпечення стійких конкурентних переваг. На відміну від поточного управління якістю, стратегічний підхід орієнтується не лише на підтримання заданих характеристик продукції, а й на формування майбутніх вимог до них, своєчасну адаптацію виробничо-технологічної та управлінської системи до змін ринку та створення передумов для довгострокового зростання цінності продукції для споживача.

Узагальнення еволюції наукових підходів до проблематики якості дозволило виокремити послідовне зміщення акцентів від технічного контролю готової продукції до управління виробничими процесами, комплексного управління якістю, орієнтації на споживача та, надалі, до інтеграції управління якістю в систему стратегічного менеджменту. Відповідна трансформація супроводжувалася розширенням кола суб'єктів управління, переходом від локального контролю окремих операцій до управління наскрізними процесами, посиленням ролі інформаційно-аналітичного забезпечення та переорієнтацією управлінської діяльності з усунення наслідків невідповідностей на запобігання причинам їх виникнення.

Зазначено, що сучасний етап розвитку концепції стратегічного управління якістю характеризується необхідністю інтегрування в управлінські системи інструментарію економічної діагностики та контролінгу. Застосування діагностичних процедур дозволяє визначати фактичний стан системи управління якістю, виявляти відхилення від запланованих параметрів, встановлювати причини їх виникнення та прогнозувати можливі економічні наслідки. Контролінг, своєю чергою, забезпечує координацію процесів планування, інформаційного забезпечення, контролю та регулювання, створюючи передумови для своєчасного коригування стратегічних рішень. Саме поєднання цих інструментів формує необхідне аналітичне підґрунтя для переходу від реактивної до превентивної моделі управління якістю.

1.3. Структурні атрибути та особливості систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств

Організаційна структура систем управління якістю в агропромислових підприємствах формується навколо інтегрованої системи менеджменту, яка охоплює вимоги кількох міжнародних стандартів і спирається на системний та процесний підходи до корпоративного управління. Така система загального управління організацією передбачає узгодження різних процесів і видів діяльності, тоді як ISO 9001 виступає базовим стандартом, що задає каркас для побудови всієї структури. Вимоги стандартів ISO 9000 закріплюють принципи, на яких мають ґрунтуватися всі елементи цієї структури, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності, стабільність та сталий розвиток організації [5]. Інтегрована система управління якістю продукції в агропромислових компаніях описується як соціально економічна система, що інтегрує взаємопов'язані підсистеми управління якістю. Кожна підсистема відповідає за окремі напрями роботи, але всі вони функціонують на основі єдиних методів вимірювання якості та принципів управління, пов'язаних із міжнародними стандартами.

Структурно виділяються підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва, інформаційного забезпечення, аналізу виробництва та оцінки якості роботи. Така диференціація дозволяє чітко розподілити відповідальність і завдання між структурними елементами, забезпечуючи комплексне формування якості й підвищення ефективності [8]. Функціональна структура системи управління якістю доповнюється вимогами інтегрованих систем менеджменту. В агропромислових підприємствах одночасно впроваджуються система управління якістю відповідно до ISO 9001, система управління безпечністю харчових продуктів за принципами НАССР, екологічне керування згідно з ISO 14001 та система управління

безпекою й гігієною праці OHSAS 18001. Кожна з цих систем має власні організаційні підрозділи та відповідальних осіб, але в інтегрованій моделі вони пов'язані у єдину структуру через спільні принципи, процедури та документообіг. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити єдину політику якості й гармонізувати управлінські практики [1; 8]. Суттєвим елементом організаційної структури систем управління якістю є розмежування загального менеджменту якості та оперативного контролю.

Загальне управління якістю охоплює формування політики, цілей та відповідальності, а також планування, забезпечення й покращення якості в рамках системи. Оперативний контроль якості концентрується на безпосередній перевірці відповідності продукції вимогам. Відповідно у структурі підприємства мають бути одночасно представлені підрозділи стратегічного планування та методології якості, служби технічного контролю, а також функції, пов'язані з аналізом і коригувальними діями. Таке розмежування, закріплене термінологічними стандартами, дозволяє інтегрувати якість у стратегічне управління й оперативну діяльність [16]. Процесний підхід, покладений в основу ISO 9001, формує ще один рівень організаційної структури. Будь-яка діяльність розглядається як процес перетворення входів у виходи із використанням ресурсів, тому система управління якістю має бути побудована як сукупність взаємопов'язаних процесів. Схема управління якістю продукції включає блоки формування якості та визначення реальної якості, що відповідають окремим процесам, закріпленим за структурними підрозділами. Вимоги до якості, пов'язані із захистом довкілля, охороною здоров'я, безпекою, надійністю, збереженням енергії та природних ресурсів, вимагають інтеграції відповідних функцій екологічного управління, охорони праці й технічного контролю в загальну процесну архітектуру [8].

Узагальнюючи, організаційна структура систем управління якістю в агропромислових підприємствах постає як багаторівнева інтегрована конструкція. Вона поєднує підсистеми, зорієнтовані на потенціал компанії,

ринкове позиціонування, виробничі процеси, контроль, інформацію та аналіз, із вимогами кількох стандартів та процесним підходом ISO 9001. Така структура створює основу для стратегічного управління якістю, оскільки дозволяє системно координувати ресурси, ризики та функції, забезпечуючи конкурентні переваги й відповідність міжнародним вимогам [5].

Керівництво відіграє центральну роль у трансформації систем управління якістю із формальної вимоги стандарту в дієвий інструмент стратегічного розвитку підприємства. При запровадженні ISO 9001:2015 активна залученість топменеджменту забезпечує перехід від формального декларування політики якості до її реального узгодження з бізнесстратегіями та донесення до рівня виконавців, що підвищує чіткість бачення та довгострокову орієнтацію діяльності [16]. Лідерський компонент у моделі систем управління якістю включає не лише затвердження політики, а й забезпечення ресурсами, побудову культури якості та відповідальності, що є фундаментом стратегічного управління [17].

Відповідальність керівництва за формування та реалізацію політики якості чітко закріплюється вимогами ISO 9001, де управління якістю визначається як аспекти менеджменту, що встановлюють політику, цілі та відповідальність і реалізують їх через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості в межах системи якості [2]. Це означає, що керівники мають не лише схвалити документи, але й забезпечити функціонування усіх підсистем інтегрованої системи управління якістю продукції, включно з управлінням потенціалом компанії, плануванням якості, маркетингом, виробництвом, контролем та інформаційно-аналітичною підтримкою. Така інтеграція підкреслює стратегічну відповідальність керівництва за цілісність і узгодженість системи.

У концепції TQM лідерство розглядається як ключова умова успішного впровадження філософії повного управління якістю. Керівники мають розробити стратегічний план із чітко визначеними цілями та методами, орієнтованими на довгострокову прибутковість, генерувати імпульс змін,

забезпечувати ресурси й можливості, здійснювати адаптивну трансформацію організаційної структури й культури, прогнозувати та пом'якшувати виклики, ухвалювати рішення на основі даних, формувати командне середовище та стимулювати інновації у сфері якості [16]. Сукупність цих завдань окреслює ядро стратегічної відповідальності керівництва за TQM як інструмент конкурентної переваги [17; 18].

Процеси та процедури забезпечення якості продукції в агропромислових підприємствах формуються навколо інтегрованої системи менеджменту, яка поєднує декілька стандартів та опирається на процесний і системний підходи. Управління якістю визначається як аспекти менеджменту, що встановлюють політику, цілі та відповідальність і реалізуються через планування якості, оперативне управління, забезпечення та покращення якості в межах системи якості. Така структуризація закладає основу для побудови взаємопов'язаних процесів, що охоплюють весь виробничий цикл агропідприємства, від планування до контролю та аналітичної оцінки результатів.

Інтегрована система управління якістю продукції описується як соціально економічна система, що об'єднує підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва, інформації, аналізу виробництва та оцінки якості роботи. Кожна з цих підсистем відповідає за певний набір процесів: від визначення вимог до якості та розробки політики до організації контролю, збору даних і формування коригувальних дій. Вбудування всіх підсистем у єдину процесну архітектуру забезпечує комплексний вплив на якість продукції й дає змогу досягати ефектів підвищення продуктивності, ефективності та зниження собівартості.

Процесний підхід у практиці агропідприємств реалізується через трактування будь-якої діяльності як процесу перетворення входів на виходи із використанням ресурсів. Схема управління якістю продукції включає блок вимог до якості, формування якості та визначення реальної якості продукції. Вимоги охоплюють аспекти захисту довкілля, охорони здоров'я, безпеки,

надійності, збереження енергії та природних ресурсів; отже, процеси забезпечення якості мають включати як технологічні операції, так і процедури екологічного та соціального контролю. Формування якості передбачає регламентацію параметрів на всіх стадіях виробництва, а визначення реальної якості спирається на вимірювання та аналіз відповідності продукції установленим вимогам.

На рівні процесів чітко виділяються чотири опорні компоненти системи управління якістю: планування якості, контроль якості, забезпечення якості та покращення якості. Планування включає визначення цілей, вимог до продукту чи послуги, побудову карт процесів із фіксацією входів, виходів та інтерфейсів, а також документування процедур та інструкцій. Контроль якості охоплює моніторинг, вимірювання, аналіз і оцінку, використовуючи задокументовані процедури та записи, що підтверджують відповідність продукції вимогам.

Забезпечення якості спирається на стандартизацію методів і процесів, забезпечення компетентності персоналу та регулярні аудити; покращення якості орієнтоване на безперервне вдосконалення через ідентифікацію можливостей, коригувальні й запобіжні дії та застосування циклу PDCA як систематичної процедури змін [19]. У практиці сертифікованих організацій процеси забезпечення якості реалізуються через конкретні клаузи ISO 9001:2015, що вимагають контролю процесів на основі документованих та вимірюваних процедур.

Оцінювання якості діяльності підприємства потребує узгодження внутрішніх критеріїв ефективності управлінських процесів із зовнішніми вимогами ринку та стандартів. Інтегровані системи менеджменту, побудовані на системному та процесному підходах, задають рамку таких критеріїв, оскільки пов'язують різні процеси та види діяльності компанії в єдину цілісну конструкцію й орієнтують їх на оптимальне управління ризиками та ресурсами. Внутрішні критерії якості передусім відображають результативність функціонування підсистем інтегрованої системи управління

якістю продукції, що включають управління потенціалом компанії, планування якості, маркетинг якості, виробництво технічного обладнання, контроль якості виробництва, інформаційне забезпечення, аналіз виробництва та оцінку якості роботи. Їх узгодженість та здатність забезпечувати цільові параметри продуктивності й ефективності є ключовими індикаторами внутрішньої якості діяльності.

Стандарти ISO 9000 та ISO 9001 задають методичні орієнтири для формування внутрішніх критеріїв, закріплюючи процесний підхід і поняття управління якістю як аспектів менеджменту, що визначають політику, цілі та відповідальність і реалізуються через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості [8]. У межах такої конструкції внутрішні критерії охоплюють ступінь виконання процесних вимог, стабільність технологічних операцій, рівень дефектності, ефективність використання ресурсів та здатність системи до безперервного вдосконалення через цикл PDCA [12]. Результати впровадження систем управління якістю на підприємствах засвідчують, що внутрішні критерії можуть бути кількісно виражені через показники продуктивності, собівартості, рівня рекламацій, швидкості реагування на відхилення та стан внутрішніх комунікацій, які пов'язані зі сприйняттям іміджу й бренду всередині колективу [8]. Зовнішні критерії оцінювання якості діяльності підприємства визначаються вимогами ринків, регуляторів та зацікавлених сторін, а також відповідністю міжнародним стандартам і сертифікаційним вимогам.

Сертифікат на систему менеджменту якості за ISO 9001:2015 розглядається як документальний доказ того, що система успішно впроваджена та діє; його наявність виступає критерієм для зовнішньої оцінки надійності, відповідальності та зрілості управлінської практики. У аграрному секторі відповідність вимогам ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 50001 й інтегрованим системам менеджменту є ключовим зовнішнім критерієм, який визначає можливість доступу до міжнародних ринків, рівень довіри інвесторів та споживачів, а також здатність компанії продемонструвати позитивний

вплив на суспільство, довкілля, охорону праці й логістику [18]. Стандартизація процесів і продукту виступає мостом між внутрішніми та зовнішніми критеріями.

Дослідження ефектів стандартизації показують, що встановлення чітких стандартів робіт і найкращих практик зменшує відходи часу, матеріалів та праці, підвищує ефективність використання ресурсів, знижує рівень браку та покращує якість продукції, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і репутацію бренду [20]. Водночас відповідність міжнародним або галузевим стандартам розглядається як умова виходу на нові ринки, оскільки в багатьох сегментах стандартизація є пороговим критерієм для отримання дозволу на торгівлю; таким чином, зовнішні критерії інтегруються у стратегічну політику компанії щодо якості й експорту [20]. Якість інформаційних потоків і аналітичного забезпечення також формує важливу групу внутрішніх критеріїв, що мають прямі зовнішні наслідки.

Ефективність стратегічного управління залежить від швидкості й надійності інформаційних потоків, які забезпечують своєчасне реагування на зміни середовища; висока швидкість і достовірність інформації знижує ризики та створює конкурентні переваги через прискорене впровадження інновацій. У цьому контексті вимоги до якості обліково-аналітичної підтримки, її стратегічної орієнтації, цілісності та методичної єдності стають внутрішніми критеріями, що визначають спроможність підприємства забезпечувати економічну безпеку та відповідність стратегічним рішенням. Зовнішній вимір цих критеріїв проявляється через здатність компанії доводити свою відповідність вимогам економічної безпеки, регуляторним нормам і очікуванням партнерів на основі прозорих, узгоджених інформаційних систем [21].

Практичні дослідження впровадження систем управління якістю в різних галузях демонструють, що якісно сформована система внутрішніх критеріїв корелює зі зростанням операційної ефективності та задоволеності клієнтів. Орієнтація на споживача в системах управління якістю

агропромислових підприємств визначає зміст стратегічних рішень та конфігурацію процесів менеджменту. Якість у сучасних підходах розуміється як ступінь, до якого сукупність властивих характеристик продукції чи послуги задовольняє вимоги, тобто наскільки продукт виконує очікування споживача щодо функціональності, надійності, результативності та цінності. Таке трактування переводить акцент із внутрішніх технічних параметрів на узгодження характеристик продукту з потребами та перевагами клієнтів, що є базою для принципу орієнтації на споживача в агровиробництві. Стандарт ISO 9001:2015 закріплює клієнтоорієнтованість як перший із семи принципів менеджменту якості, поряд із лідерством, залученням людей, процесним підходом, поліпшенням, доказовим прийняттям рішень та управлінням взаємовідносинами [19].

Для агропромислових підприємств це означає, що система управління якістю має бути спроектована як набір взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення відповідності продукції вимогам споживачів і нормативним критеріям безпеки, екологічності та надійності. Якість у такій системі не зводиться до одноразового контролю відповідності, а стає постійно керованим параметром, що формується через планування, забезпечення, контроль і покращення. Суттєвим компонентом клієнтоорієнтованого менеджменту якості є побудова інтегрованих систем, які дозволяють одночасно враховувати вимоги різних стандартів і груп стейкхолдерів.

Для агропідприємств це, зокрема, поєднання систем управління якістю за ISO 9001, безпечністю харчових продуктів (НАССР), екологічного керування за ISO 14001 та систем охорони праці, що разом формують довіру споживачів до стабільності та безпечності продукції [2; 8]. Інтегрована система управління якістю продукції розглядається як соціально-економічна конструкція, що включає підсистеми планування якості, маркетингу, виробництва, контролю, інформаційного забезпечення та аналізу; їх узгоджене функціонування забезпечує здатність підприємства не просто задовольняти, а й передбачати потреби клієнтів [5]. Орієнтація на споживача

проявляється не лише у внутрішній організації процесів, а й у стратегічному позиціонуванні бренду на ринку агропродовольчих товарів.

Аналіз маркетингових практик показує, що стабільно висока якість, підтверджена міжнародними стандартами, поєднується з активною роботою над іміджем, дизайном упаковки, комунікацією та участю у соціальних проєктах, що підсилює лояльність споживачів і їх готовність сплачувати преміальну ціну за продукцію [21]. У сегменті органічного виробництва клієнтоорієнтований підхід додатково реалізується через використання цифрових технологій моніторингу, екологічного менеджменту та прозорих бізнес-моделей, які забезпечують простежуваність та підтвердження екологічних характеристик продукції, що критично важливо для чутливих до якості й екології споживачів [7]. Інтеграція принципу орієнтації на споживача із інструментами діагностики та контролінгу посилює стратегічний вимір управління якістю в агропромисловому виробництві. Цикл PDCA, який розглядається як ефективний інструмент безперервного поліпшення, використовується не лише для регулювання внутрішніх процесів, а й для адаптації до змін у запитах клієнтів, соціальних очікуваннях та вимогах до соціальної відповідальності бізнесу [11; 16]. При цьому доказове, дата-орієнтоване прийняття рішень стає обов'язковою складовою клієнтоорієнтованого менеджменту: збір, аналіз і інтерпретація даних про задоволеність споживачів, скарги, поведінкові патерни та ринкові тренди дозволяють точніше налаштовувати процеси якості [16; 18]. Важливим наслідком реалізації принципу орієнтації на споживача є зміщення акцентів у трактуванні якості як економічної категорії. Якість продукції в агропромисловому секторі стає джерелом доданої вартості через премії до ціни, доступ до експортних ринків і зниження ризиків для контрагентів, а отже, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Орієнтація на споживача в цій логіці означає не лише відповідність поточним вимогам, а й стратегічне управління репутацією, брендом та позицією у

глобальних ланцюгах поставок, де якість і прозорість виробництва є ключовими критеріями відбору постачальників.

Безперервне поліпшення якості в сучасних системах управління нерозривно пов'язане з інноваційністю процесів та організаційною культурою, що підтримує систематичні зміни. ISO 9001:2015 закладає принцип безперервного вдосконалення як один з наріжних каменів системи менеджменту якості, вимагаючи від організацій постійно підвищувати результативність QMS шляхом ідентифікації можливостей поліпшення, реалізації коригувальних і запобіжних дій, а також моніторингу їх впливу на показники діяльності [19]. Такий підхід доповнюється акцентом на інноваціях у TQM, де культивується середовище безперервного навчання, розв'язання проблем та творчого пошуку рішень для забезпечення організаційної досконалості [16; 7].

Цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) виступає методологічним ядром принципу безперервного поліпшення. Він структурує процес змін: планування вдосконалень, їх впровадження, перевірку результатів через вимірювання та аналіз, і подальше коригування дій на основі отриманих даних. PDCA розглядається як ефективний інструмент менеджменту якості, застосовний не лише до виробничих процесів, а й до реалізації соціально відповідальних стратегій, що особливо важливо для агропромислового сектору, де якість продукції пов'язана з екологічними та соціальними наслідками [11; 8].

Впровадження циклу PDCA в рамках ISO 9001:2015 сприяє розвитку дата-орієнтованого прийняття рішень, оскільки кожен етап циклу базується на зборі, аналізі та інтерпретації інформації про якість процесів і продукції. Інноваційність у системах безперервного поліпшення проявляється через використання статистичних методів, якісних кіл, бенчмаркінгу та цифрових інструментів. TQM акцентує застосування статистичних засобів аналізу, які дозволяють ідентифікувати кореневі причини відхилень, оцінювати стабільність процесів та пріоритизувати програми покращення. Якісні кола та

участь персоналу у пошуку рішень виступають механізмом генерації інновацій на операційному рівні, тоді як бенчмаркінг забезпечує порівняння з найкращими практиками й формування цілей для розвитку [11; 25].

Інноваційний вимір принципу безперервного поліпшення особливо виразно проявляється в контексті органічного виробництва. Інноваційно орієнтований менеджмент, що спирається на цифрові технології, автоматизовані системи моніторингу, екологічне управління та аналітичні інструменти контролю якості органічних продуктів, забезпечує прозорість процесів, підвищує довіру споживачів та сприяє інтеграції аграрного сектору до міжнародного ринку органічної продукції. Поєднання управлінських інновацій із підприємницькими бізнес-моделями сталого розвитку на засадах циркулярної економіки і соціальної відповідальності створює синергійний ефект: одночасне досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей, покращення якості життя населення та зміцнення продовольчої безпеки [11; 18]. У цьому контексті безперервне поліпшення якості набуває стратегічного характеру, оскільки інноваційні рішення в управлінні ресурсами, технологіях та бізнес-моделях стають постійним процесом адаптації до змін середовища й вимог міжнародних ринків.

Додатковим інструментом посилення інноваційності є розвиток відкритих інновацій та коопераційних моделей взаємодії науки, державного сектору і корпоративних утворень. Моделі технологічного роадмапінгу й відкритих інновацій дозволяють підприємствам отримувати доступ до нових ідей, технологій і ресурсів, прискорювати вихід нових продуктів на ринок, знижувати витрати на дослідження й розробки та формувати інноваційне середовище, сприятливе для безперервного вдосконалення якості. Для агропромислових підприємств, які інтегрують системи управління якістю, екологічного менеджменту та безпечності харчових продуктів, така кооперація створює умови для прискореного впровадження інновацій, що підсилюють як якість продукції, так і операційну ефективність.

Дослідження стратегічного вирівнювання систем проєктного портфельного менеджменту акцентує необхідність розрізняти інтелектуальне вирівнювання (узгодження стратегій) та операційне вирівнювання (узгодження інфраструктур і процесів). Для практиків запропоновано діагностично-рішєнєву траєкторію: якщо стратегічний консенсус сильний, але слабка процесна узгодженість, пріоритет слід віддати механізмам управління якістю процесів та системній зрілості. Це безпосередньо перекладається на сферу якості: стратегічні цілі мають конкретизуватися через управління бізнес-кейсами, дисципліну припинення проєктів, які не відповідають якісній політиці, та розвиток управлінської якості як трикомпонентної конструкції інформаційної, розподільчої та коопераційної якості [22].

Реалізація стратегічних цілей у сфері якості потребує врахування обмежень ресурсів і труднощів, пов'язаних із впровадженням систем управління якістю. Виокремлюються такі проблемні зони: складність вибору та адаптації рамки QMS до специфіки організації, опір змінам з боку персоналу, ресурсні обмеження та необхідність інтегрувати QMS з існуючими процесами і технологіями, а також постійна потреба дотримання регуляторних вимог у високорегульованих галузях. Ці чинники означають, що стратегічні цілі якості мають включати не лише бажані результати (зниження дефектності, підвищення задоволеності клієнтів), а й цілі щодо зміцнення організаційної спроможності: розвиток компетенцій, адаптацію процесів, інвестиції в інфраструктуру та забезпечення нормативної відповідності [23]. Нарешті, узгодження цілей у сфері якості з загальною стратегією передбачає використання інструментів діагностики та контролю, здатних системно вимірювати досягнення цих цілей. Інтегрована система управління якістю, побудована на принципах ISO 10018:2020, базується на методах вимірювання якості роботи й аналізі виробництва. Це дає можливість формувати систему показників, орієнтованих на планування, виконання, контроль і оцінку якості, та пов'язувати їх із стратегічними орієнтирами підприємства щодо

конкурентоспроможності, ефективності використання потенціалу та розвитку інтелектуального капіталу.

Розвиток концептуальних засад стратегічного управління якістю продукції потребує переходу від категоріального осмислення відповідних процесів до структуризації систем, у межах яких реалізується цілеспрямований управлінський вплив на параметри якості продукції та умови їх формування. Для агропромислових підприємств така систематизація має особливе значення, оскільки якість кінцевого результату визначається не лише безпосередньо виробничими операціями, а й широким комплексом ресурсних, біологічних, технологічних, кадрових, організаційних, інформаційних, ринкових і природно-кліматичних чинників.

Система стратегічного управління якістю в цьому контексті має розглядатися як невід'ємний елемент загальної системи менеджменту підприємства, а не як автономна функціональна підсистема, орієнтована виключно на технічний контроль характеристик готової продукції. Її призначення полягає в довгостроковому узгодженні параметрів продукції з вимогами ринку, можливостями підприємства, ресурсно-технологічним потенціалом, стратегічними цілями та економічними результатами.

Системний характер стратегічного управління якістю обумовлюється необхідністю забезпечення взаємодії значної кількості елементів, кожен із яких формує окрему складову результату, однак лише їх узгоджене функціонування створює можливість стабільного відтворення цільових характеристик продукції.

З огляду на це систему стратегічного управління якістю продукції агропромислового підприємства доцільно визначати як цілісну сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, цілей, функцій, методів, ресурсів, інформаційних потоків, діагностичних і контролінгових процедур, що забезпечують формування, реалізацію, оцінювання та коригування довгострокових управлінських рішень щодо параметрів якості продукції та

процесів їх досягнення з метою підтримання конкурентоспроможності, економічної ефективності та стратегічної стійкості підприємства.

Таке трактування дозволяє виділити кілька принципових ознак системи. По-перше, вона має цільову спрямованість, оскільки функціонує заради досягнення визначених стратегічних параметрів якості. По-друге, вона має ієрархічну побудову, що передбачає диференціацію управлінських рішень за стратегічним, тактичним та оперативним рівнями. По-третє, система має процесний характер, адже якість формується внаслідок послідовної реалізації взаємопов'язаних бізнес-процесів. По-четверте, вона є інформаційно залежною, оскільки ефективність управління визначається якістю, своєчасністю та релевантністю даних. По-п'яте, система має бути адаптивною, тобто спроможною змінювати цілі, параметри, інструменти та управлінські процедури у відповідь на трансформацію середовища.

Структуризація системи стратегічного управління якістю може здійснюватися за цільовою, суб'єктно-об'єктною, функціональною, процесною, ресурсною, інформаційно-аналітичною, організаційною, інструментальною, контрольно-діагностичною, результативною площинами.

Сукупність цих площин формує її структурні атрибути. Під структурними атрибутами системи стратегічного управління якістю доцільно розуміти відносно стійкі характеристики її побудови, які визначають склад компонентів, порядок взаємодії між ними, розподіл функцій, напрям руху інформації та механізми формування управлінського впливу (рис. 1.7).

Тактичний рівень забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні програми та проекти. На ньому здійснюються: модернізація окремих технологічних процесів; удосконалення лабораторного контролю; робота з постачальниками; навчання персоналу; бюджетування витрат на якість; розроблення стандартних операційних процедур. Оперативний рівень охоплює: поточний контроль; дотримання технологічних регламентів; фіксацію відхилень; коригування параметрів процесу; сортування;

документування; оперативне реагування. Між цими рівнями повинна існувати двостороння взаємодія.

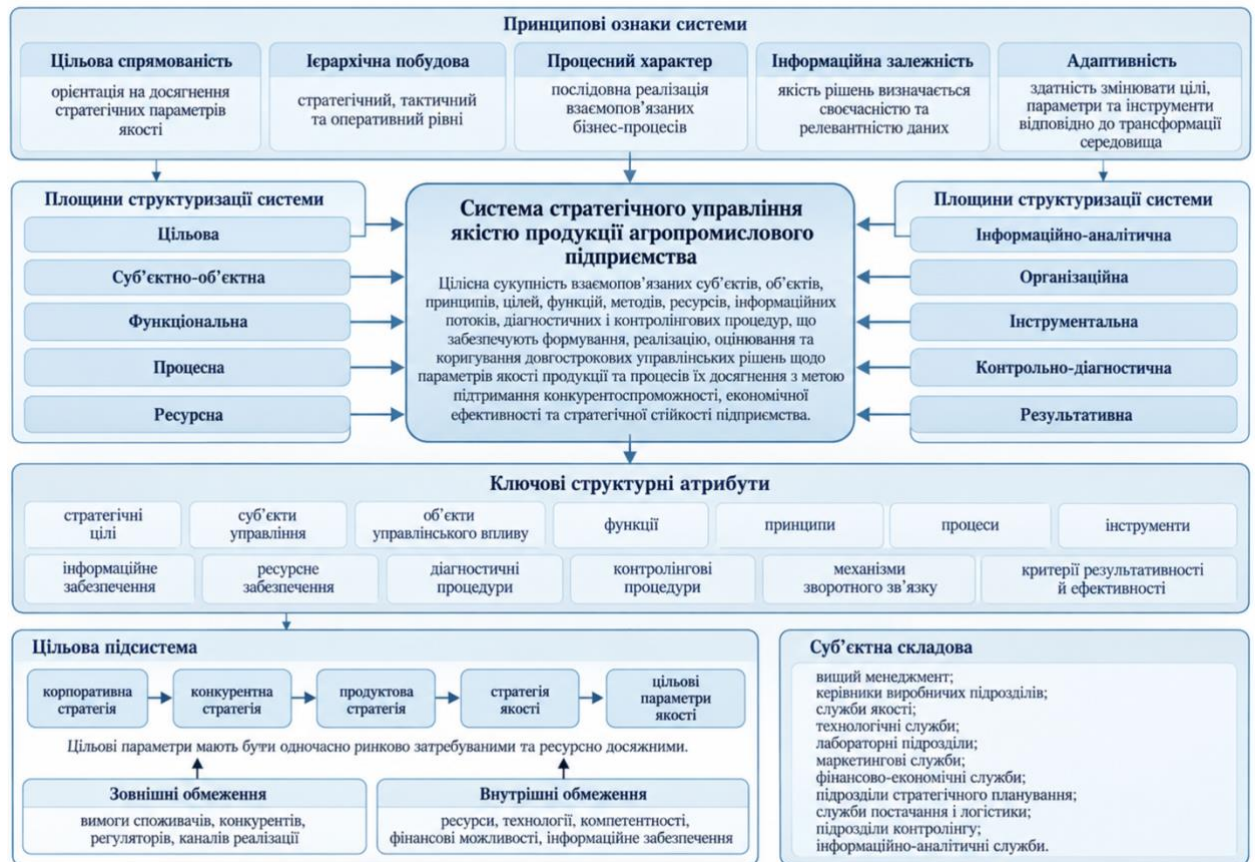


Рис. 1.7. Структурні атрибути системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

** систематизовано автором*

Отже, структурні атрибути систем стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств формують багаторівневу управлінську конструкцію, у якій поєднуються цільові, ресурсні, процесні, інформаційні, діагностичні, контролінгові та адаптивні елементи. Встановлено, що принциповими ознаками такої системи є її інтегрованість у загальний менеджмент підприємства, багаторівневність, орієнтація на весь ланцюг формування якості, поєднання внутрішньої технологічної та зовнішньої ринкової оцінки, а також наявність зворотних зв'язків. Специфіка агропромислового виробництва додатково обумовлює необхідність урахування біологічної природи виробничих процесів, сезонності, залежності

від природно-кліматичних умов, неоднорідності сировини, підвищених вимог до безпечності, обмежених можливостей коригування частини якісних параметрів після їх формування та необхідності забезпечення простежуваності.



Рис. 1.8. Взаємодія контурів управління якістю в системі менеджменту підприємств агропромислового виробництва

** систематизовано автором*

Обґрунтовано, що центральним елементом сучасної системи стратегічного управління якістю повинно виступати аналітичне ядро, сформоване шляхом інтеграції діагностичного й контролінгового інструментарію. Діагностика забезпечує ідентифікацію відхилень, факторів, причин і потенційних наслідків. Контролінг забезпечує оцінювання витрат, ефектів, ризиків та економічної доцільності альтернатив. Їх поєднання створює інформаційно-аналітичну основу для формування превентивних, коригувальних та адаптивних стратегічних рішень.

Таким чином, структура системи стратегічного управління якістю продукції агропромислового підприємства може бути представлена через взаємодію семи взаємопов'язаних контурів: стратегічно-цільового, ресурсно-забезпечувального, виробничо-процесного, інформаційно-моніторингового, діагностичного, контролінгового та коригувально-адаптивного.

Саме така побудова забезпечує перехід від фрагментарного контролю якості до інтегрованого стратегічного управління, в межах якого якість продукції розглядається одночасно як результат господарської діяльності, фактор конкурентоспроможності та об'єкт довгострокового управлінського впливу.

Висновки до розділу 1:

1. Узагальнення теоретичних засад управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва дозволило встановити, що в сучасних умовах якість доцільно розглядати не лише як сукупність властивостей готової продукції, а як комплексний економіко-управлінський параметр, що формується в результаті взаємодії ресурсних, технологічних, організаційних, кадрових, інформаційних і ринкових чинників. Визначено, що рівень та стабільність якісних характеристик безпосередньо впливають на споживчу цінність продукції, можливості її цінової та нецінової диференціації, доступ до окремих каналів реалізації, стійкість ринкових позицій, величину витрат і доходів, а відтак – на конкурентоспроможність та економічну ефективність функціонування підприємства.

2. Обґрунтовано, що економічна доцільність управління якістю має визначатися не прагненням до безумовного максимізування характеристик продукції, а пошуком раціонального співвідношення між параметрами якості, витратами на їх формування, ціною реалізації, споживчою цінністю та очікуваними економічними результатами. Установлено, що результативність

управління якістю проявляється не лише через можливість отримання цінової премії, а й через скорочення виробничих втрат і браку, зменшення реклаमाцій, раціоналізацію використання ресурсів, зниження комерційних і репутаційних ризиків, стабілізацію збуту та формування довгострокових конкурентних переваг.

3. Дослідження генезису понятійно-категоріального апарату засвідчило послідовний перехід від контролю готової продукції до забезпечення якості, управління якістю, формування систем управління якістю, загального управління якістю та подальшої стратегічної інтеграції відповідних процесів у систему менеджменту підприємства. Встановлено закономірне розширення об'єкта управлінського впливу: від окремих параметрів готової продукції до технологічних процесів, бізнес-процесів, організаційної системи та стратегічного потенціалу забезпечення якості. Це дозволило розмежувати категорії контролю, забезпечення, діагностики, управління та стратегічного управління якістю відповідно до їх функціонального призначення.

4. Запропоновано стратегічне управління якістю продукції агропромислового підприємства трактувати як безперервний процес формування, реалізації, діагностування, контролінгового супроводження та коригування довгострокових управлінських рішень щодо параметрів продукції й процесів їх забезпечення на основі узгодження ринкових вимог, стратегічних орієнтирів та ресурсно-технологічного потенціалу підприємства. Визначено, що принциповими характеристиками такого управління є перспективна орієнтація, превентивність, адаптивність, економічна обґрунтованість, використання прогностичної інформації, наявність зворотних зв'язків та спрямованість на формування стійких конкурентних переваг.

5. Розвинуто понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління якістю шляхом уточнення змісту категорій стратегічного розриву якості, стратегічної діагностики якості, контролінгу якості, стратегічного контролінгу якості, потенціалу забезпечення якості, адаптивності та стійкості системи управління якістю. Обґрунтовано, що стратегічний розрив виникає внаслідок

невідповідності між фактичними або прогнозованими можливостями підприємства та перспективними вимогами до продукції, тоді як стратегічна діагностика забезпечує ідентифікацію причин і наслідків такого розриву, а контролінг – економічне оцінювання альтернатив його подолання.

6. Доведено доцільність інтеграції діагностики та контролінгу як ключових аналітичних складових системи стратегічного управління якістю. Діагностичний інструментарій забезпечує виявлення фактичних і потенційних відхилень, ідентифікацію їх причин, критичних факторів і можливих наслідків, тоді як контролінг поєднує інформацію про параметри якості з показниками витрат, доходів, ризиків, результативності та рівня досягнення стратегічних цілей. Їх поєднання формує інформаційно-аналітичне ядро системи управління, у межах якого реалізується логіка: моніторинг – контроль – діагностика – економічне оцінювання – контролінг – управлінське рішення – коригування.

7. Установлено, що система стратегічного управління якістю продукції агропромислового підприємства має формуватися як цілісна багаторівнева структура, що включає взаємопов'язані стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Стратегічний рівень визначає довгострокові орієнтири, цільові параметри продукції, напрями технологічного та інвестиційного розвитку; тактичний трансформує їх у програми, бюджети, проекти та організаційні заходи; оперативний забезпечує дотримання технологічних регламентів, поточний контроль, фіксацію відхилень і коригування процесів. Доведено необхідність двостороннього інформаційного обміну між цими рівнями, за якого зверху вниз передаються цілі, нормативи, ресурси та завдання, а знизу вгору – фактичні результати, відхилення, причини, економічні наслідки та рекомендації.

8. Систематизовано структурні атрибути стратегічного управління якістю, до яких віднесено цільову, суб'єктно-об'єктну, функціональну, процесну, ресурсну, інформаційно-аналітичну, організаційну, інструментальну, контрольно-діагностичну та результативну складові.

Визначено, що їх взаємодія має забезпечувати узгодження стратегічних цілей підприємства з ринковими вимогами, потенціалом ресурсного забезпечення, параметрами бізнес-процесів, інформаційними потоками та результатами господарської діяльності. При цьому якість повинна розглядатися як результат функціонування всього ланцюга створення цінності, а не окремої завершальної стадії виробництва.

9. Обґрунтовано специфічні особливості побудови систем стратегічного управління якістю в агропромислових підприємствах, зумовлені біологічною природою виробничих процесів, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, неоднорідністю сировини, обмеженою можливістю коригування частини параметрів після завершення відповідної стадії виробництва, підвищеними вимогами до безпечності та необхідністю простежуваності. Встановлено, що зазначені особливості посилюють значення превентивного управління, прогнозування, ранньої діагностики, сценарного планування та інтеграції внутрішньої технологічної і зовнішньої ринкової оцінки якості.

10. На основі проведеного теоретичного узагальнення сформовано концептуальне бачення системи стратегічного управління якістю продукції агропромислового підприємства як взаємодії стратегічно-цільового, ресурсно-забезпечувального, виробничо-процесного, інформаційно-моніторингового, діагностичного, контролінгового та коригувально-адаптивного контурів. Така архітектура забезпечує замкнений цикл управління, у якому стратегічні цілі трансформуються в параметри якості та управлінські дії, результати їх реалізації підлягають моніторингу, діагностиці й контролінговому оцінюванню, а отримана інформація використовується для коригування та актуалізації стратегічних орієнтирів. Це формує теоретичне підґрунтя для подальшого методологічного обґрунтування інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИЙОМИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналітична та діагностична підтримка стратегічного управління якістю продукції

Інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингу якості в системах управління агропромислових підприємств базується на організації безперервних інформаційних потоків та побудові обліково-аналітичних систем, здатних у режимі, наближеному до реального часу, підтримувати управлінські рішення щодо якості продукції й процесів. Інформаційний потік трактується як циркуляція даних, необхідних для розробки й реалізації управлінських рішень; його функціонування визначається змінними часу, простору, кількості та якості, а швидкість руху інформації розглядається як показник гнучкості й здатності економічної системи оперативно реагувати на зміни середовища. Для моніторингу якості критично важливими є такі характеристики інформації, як надійність, точність, об'єктивність, релевантність та корисність, адже саме вони визначають можливість своєчасного виявлення відхилень у параметрах продукції та процесів і мінімізації ризиків через швидку реалізацію коригувальних дій.

Обліково-аналітична підтримка підприємства пропонується як «наскрізна» інформаційна система, що логістично поєднує всі рівні менеджменту та забезпечує формування, накопичення, обробку, зберігання й передання даних у цілісному інформаційному просторі. Логістичний підхід до побудови такої системи передбачає оптимізацію послідовності інформаційних функцій, уникнення ізоляції окремих управлінських ланок, дублювання та «перевиробництва» даних, а також зниження ризику суперечливих або спотворених інформаційних масивів. У контексті моніторингу якості це

означає, що дані про стан процесів, результати контролю, скарги споживачів та показники дефектності повинні циркулювати між виробничими, аналітичними та стратегічними підсистемами без затримок і втрат змісту, забезпечуючи єдину картину якості для ухвалення рішень. Такий підхід прямо пов'язує ефективність стратегічного управління з узгодженістю механізмів збору, обробки й аналізу інформації про якість.

Елементом інформаційно-аналітичної підтримки, який має особливе значення для моніторингу якості, виступає компонента економічної безпеки, запропонований як ключове ядро системи, що забезпечує координацію та оцінку ефективності всієї економічної системи. Вказана компонента здатна надавати інформаційну підтримку моніторингу безпекових аспектів у реальному часі, включаючи поточний та превентивний контроль управлінських рішень. Алгоритм оцінювання рішень передбачає розробку системи показників безпеки, ретроспективний аналіз результатів стратегічних, тактичних й операційних рішень та формування контрольних і коригувальних заходів [24]. Перенесення цієї логіки на сферу якості означає, що інформаційна підсистема має не лише фіксувати стан показників якості, а й аналізувати вплив управлінських інтервенцій, дозволяючи здійснювати поточний, ретроспективний та превентивний контроль за рішеннями щодо системи управління якістю продукції.

Побудова інформаційно-аналітичного контенту для моніторингу якості тісно пов'язана з використанням візуалізаційних інструментів, зокрема SWOT-аналізу. Візуалізаційні методи підвищують розуміння проблемних зон та спрощують пошук оптимальних управлінських рішень. SWOT-матриця для інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки, яка включає можливості, загрози, переваги та недоліки, демонструє, як цифровізація інформаційної підтримки й високоякісні аналітичні інструменти створюють умови для поінформованого прийняття рішень, тоді як низька фінансова стійкість, слабка державна підтримка та дефіцит аналітиків обмежують потенціал системи [25]. У моніторингу якості аналогічні матриці можуть

використовуватися для оцінки сильних та слабких сторін інформаційних потоків, зокрема доступності оперативних даних про дефекти, інтегрованості інформації про процеси та технології, а також ризиків, пов'язаних із представницькими помилками аналітичних даних. Інформаційно-аналітичне забезпечення якості розглядається не лише через загальну структурну організацію, а й через конкретні показники ефективності цифрових та аналітичних інструментів.

Дані щодо впровадження Data Science у системи TQM підтверджують, що предиктивна аналітика, статистичний аналіз і машинне навчання дозволяють формувати прогностичні моделі, які мінімізують операційні збої та підвищують надійність систем. DS-орієнтоване предиктивне технічне обслуговування зменшує простой, оптимізує використання ресурсів і узгоджується з цілями TQM, а отже, напряду посилює інформаційну базу для моніторингу якості процесів через раннє виявлення потенційних проблем. Водночас впровадження DS потребує значних інвестицій, компетентного персоналу та розвиненої цифрової інфраструктури, що зумовлює необхідність врахування цих обмежень в інформаційній стратегії агропідприємств [16]. Нарешті, якість інформаційних потоків є вирішальною для перетворення моніторингу якості на стратегічний інструмент управління.

Умовою протидії загрозам і викликам сучасного ринкового середовища є наявність повної, надійної та точної інформації для ухвалення поточних рішень і прогнозування їх наслідків. Структурування інформації з урахуванням ризиків та невизначеності, організація "наскрізного" потоку даних між усіма рівнями управління та інтеграція компоненту економічної безпеки у систему моніторингу якості створюють підґрунтя для довгострокового ефективного стратегічного розвитку агропідприємств.

Стратегічне управління якістю продукції агропромислових підприємств потребує формування розвиненої системи інформаційно-аналітичного забезпечення, здатної не лише фіксувати фактичні параметри продукції та виробничих процесів, а й своєчасно ідентифікувати причини відхилень,

оцінювати їх наслідки, прогнозувати потенційні зміни та формувати основу для обґрунтування управлінських альтернатив. У цьому контексті аналітична та діагностична підтримка набуває значення одного з центральних елементів системи стратегічного управління якістю, оскільки саме вона забезпечує перетворення первинної інформації на управлінське знання, придатне для прийняття довгострокових рішень.

Необхідність такої підтримки зумовлюється складністю процесів формування якості продукції в агропромисловому виробництві. На відміну від багатьох інших видів господарської діяльності, агропромислові підприємства функціонують в умовах значної варіативності ресурсних, природно-кліматичних, біологічних, технологічних і ринкових факторів. Унаслідок цього однакові технологічні рішення можуть формувати різні результати, а причини зміни якісних характеристик продукції можуть бути віддалені в часі від моменту їх виявлення.

Саме тому традиційного контролю фактичних параметрів недостатньо, а аналітична та діагностична підтримка стратегічного управління якістю повинна охоплювати не лише ретроспективне оцінювання, а й поточну, прогнозну та сценарну аналітику. У межах дослідження аналітичну підтримку стратегічного управління якістю продукції доцільно визначати як систематизований процес збирання, структурування, оброблення, інтерпретації та економічного оцінювання інформації про параметри якості продукції, процеси їх формування, внутрішні й зовнішні фактори впливу, що забезпечує інформаційне обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Відповідно, діагностична підтримка має розглядатися як складова аналітичного забезпечення, орієнтована на виявлення фактичних і потенційних відхилень, ідентифікацію їх причин, визначення критичних факторів, оцінювання можливих наслідків і формування висновків щодо необхідності та характеру управлінського втручання. Такий підхід дозволяє розмежувати функції аналізу та діагностики. Аналіз встановлює структуру, динаміку, взаємозв'язки та тенденції. Діагностика встановлює причини,

критичність стану та необхідність реагування. У стратегічному управлінні ці функції повинні бути інтегровані.

Однією з ключових методологічних вимог до аналітичної підтримки є системність. Показники якості продукції не можуть аналізуватися ізольовано від технологічних, економічних і ринкових показників. Наприклад, зміна окремого параметра якості повинна оцінюватися одночасно з зміною витрат на його формування; впливом на собівартість; рівнем виробничих втрат; ціною реалізації; можливістю доступу до певного каналу збуту; рівнем реклаमाцій; ризиком втрати контрагента; впливом на конкурентне позиціонування. Таким чином, аналітична підтримка повинна базуватися на багатовимірному підході. Доцільно виділяти такі аналітичні блоки: виробничо-технологічний, економічний, ринковий, ресурсний, ризиковий, стратегічний.

Виробничо-технологічний блок забезпечує оцінювання фактичних параметрів продукції та стабільності технологічних процесів. До відповідних показників можуть належати: частка продукції, що відповідає встановленим специфікаціям; кількість і частота відхилень; стабільність технологічних режимів; частка браку; рівень виробничих втрат; вихід продукції заданої категорії якості; частота коригувальних втручань.

Економічний блок має забезпечувати оцінювання витрат і результатів. До нього доцільно включати: витрати на забезпечення якості; витрати на контроль; превентивні витрати; внутрішні втрати; зовнішні втрати; зміну собівартості; зміну ціни реалізації; додатковий дохід; втрати від рекламацій; економічний ефект коригувальних заходів.

Ринковий блок повинен характеризувати сприйняття продукції зовнішнім середовищем. До його показників належать: рівень задоволеності покупців; частота повторних закупівель; кількість рекламацій; стабільність контрактів; динаміка ціни; частка продукції, реалізованої через преміальні канали; рівень відповідності вимогам цільових сегментів; зміна конкурентної позиції.

Ресурсний блок орієнтований на оцінювання спроможності підприємства забезпечувати задані параметри якості. Він включає оцінювання: технічного стану обладнання; технологічного рівня; кваліфікації персоналу; якості сировини; інформаційного забезпечення; фінансових можливостей; лабораторної бази; організаційної готовності.

Ризиковий блок спрямований на ідентифікацію факторів, здатних порушити стабільність параметрів якості. До нього доцільно включати: ймовірність невідповідності; частоту критичних відхилень; масштаб потенційних втрат; залежність від окремих постачальників; нестабільність характеристик сировини; технологічні ризики; кадрові ризики; ринкові ризики; регуляторні ризики.

Стратегічний блок характеризує відповідність фактичного та прогнозованого стану довгостроковим орієнтирам. Він має включати: рівень досягнення цільових параметрів якості; стратегічний розрив; готовність до нових нормативних вимог; технологічну готовність; ресурсний розрив; рівень адаптивності; здатність виходу на нові ринки; стійкість конкурентної переваги.

Комплексне використання цих блоків дозволяє побудувати інтегроване аналітичне поле стратегічного управління якістю. Важливою методологічною вимогою є також розмежування рівнів аналітичної підтримки. Доцільно виділяти оперативний, тактичний та стратегічний рівні. На оперативному рівні аналізуються поточні відхилення з метою забезпечення стабільності процесу. На тактичному рівні аналізуються повторювані проблеми, ефективність програм, витрати та внутрішні резерви. На стратегічному рівні оцінюються тенденції; перспективні вимоги; стратегічні розриви; ризики; інвестиційні альтернативи; сценарії розвитку. Отже, змінюється не лише горизонт аналізу, а й його предмет. Оперативна аналітика орієнтована на параметр. Тактична – на процес. Стратегічна – на систему та її потенціал.

У контексті стратегічного управління особливого значення набуває стратегічна діагностика. Її доцільно трактувати як процес комплексного

оцінювання фактичного й прогнозованого стану системи управління якістю, виявлення стратегічних розривів, ідентифікації причин їх виникнення та визначення потенційного впливу на конкурентоспроможність і економічну ефективність підприємства. На відміну від традиційної діагностики, стратегічна має: довгостроковий горизонт; прогнозу орієнтацію; багатофакторний характер; ризик-орієнтованість; сценарний підхід; зв'язок із конкурентною стратегією.

Ключовим поняттям у процедурі стратегічної діагностики є діагностичний розрив (рис. 2.1). Під ним доцільно розуміти різницю між фактичним або прогнозованим значенням параметра та його цільовим рівнем.



Рис. 2.1. Процедура стратегічної діагностики якості

** розроблено автором*

При цьому не кожне відхилення потребує однакової управлінської реакції. Доцільно виділяти: некритичні; контрольовані; значущі; критичні; стратегічні відхилення. Критеріями подібної класифікації можуть бути: величина; частота; тривалість; економічні втрати; ринкові наслідки; вплив на безпечність; складність усунення; вплив на стратегічні цілі.

Для виявлення причин відхилень доцільно використовувати комплекс діагностичних методів. До нього можуть входити: факторний аналіз; причинно-наслідковий аналіз; метод «5 Why»; діаграма Ісікави; Парето-аналіз; ABC-XYZ-аналіз; кореляційний аналіз; регресійний аналіз; аналіз

трендів; контрольні карти; аналіз варіації; експертне оцінювання; сценарний аналіз; SWOT-аналіз. Кожен метод виконує різну функцію. Парето-аналіз дозволяє визначити найбільш значущі джерела відхилень. Причинно-наслідкова діаграма забезпечує структурування факторів. Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє кількісно оцінити зв'язок між параметрами. Контрольні карти дозволяють оцінити стабільність процесу. Сценарний аналіз дозволяє дослідити можливі варіанти розвитку ситуації.

Отже, методологічно доцільним є не використання одного універсального методу, а формування комбінованого діагностичного інструментарію. Його склад має визначатися характером проблеми, доступністю даних, рівнем управління, часовим горизонтом, необхідною точністю, економічною доцільністю. Важливою складовою аналітичної підтримки є система індикаторів.

Стратегічний менеджмент потребує обмеженого набору релевантних показників. Надмірна кількість індикаторів створює інформаційне перевантаження. Тому доцільно використовувати ієрархічну модель: на першому рівні – ключові стратегічні індикатори; на другому – факторні показники; на третьому – оперативні параметри.

Такий підхід забезпечує простежуваність у ланцюгу: стратегічний результат – фактор – процес – конкретний параметр. Особливо важливим є визначення порогових значень. Порогові значення встановлюють межу, після якої відхилення потребує управлінського реагування. При цьому доцільно виділяти нормативне значення, цільове значення, допустимий діапазон, попереджувальну межу, критичну межу. Вказана градація дозволяє перейти від реактивного до превентивного управління. У разі наближення показника до попереджувальної межі система вже повинна формувати сигнал. Це є основою системи раннього попередження.

Під системою раннього попередження в управлінні якістю доцільно розуміти сукупність індикаторів, порогових значень та процедур моніторингу, що дозволяють виявляти тенденції до виникнення критичних відхилень до

моменту фактичного порушення цільового параметра. Логіка такої системи має бути «моніторинг – виявлення тенденції – попереджувальний сигнал – діагностика – превентивне рішення». Це принципово відрізняється від традиційного підходу «відхилення – контроль – коригування».

В умовах агропромислового виробництва система раннього попередження має особливе значення. Так, у рослинництві ранній сигнал може стосуватися зміни погодних умов, нестачі вологи, розвитку захворювань, порушення живлення. У тваринництві – зміни споживання корму, продуктивності, фізіологічних показників, лабораторних параметрів. У переробці – зміни характеристик сировини, температурного режиму, вологості, технологічного часу.

Таким чином, рання діагностика дозволяє зменшити вартість управлінського втручання.

Важливим напрямом є оцінювання причинно-наслідкових зв'язків. Стратегічна діагностика має встановлювати не лише кореляцію, а й управлінську логіку впливу. Доцільно формувати причинний ланцюг «фактор – зміна процесу – зміна параметра якості – ринковий наслідок – економічний результат». Зокрема нестабільність характеристик сировини може призводити до варіації технологічного процесу, що призводить до нестабільності параметрів продукції та збільшення частки продукції нижчої категорії, яке, в свою чергу, обумовлює зниження середньої ціни та зменшення прибутку. Такий підхід дозволяє оцінити економічну значущість діагностованої причини.

Наступним важливим методологічним елементом є прогнозна аналітика. Стратегічне управління не може базуватися лише на ретроспективних показниках. Необхідне прогнозування: ринкових вимог, зміни стандартів, параметрів продукції, технологічного потенціалу, витрат, ризиків, поведінки конкурентів. Для цього можуть використовуватися: трендові моделі, регресійні моделі, сценарне моделювання, експертні методи, імітаційні моделі.

З позицій стратегічної діагностики особливу цінність має сценарний підхід. Доцільно формувати щонайменше три сценарії: базовий, оптимістичний, критичний. Для кожного сценарію визначаються: параметри якості, необхідні ресурси, витрати, ризики, ринкові результати, економічні наслідки. Це дозволяє оцінити стійкість стратегії.

Важливим елементом є порівняльна діагностика. Вона може здійснюватися відносно: нормативу, плану, попереднього періоду, середньогалузевого рівня, конкурента, кращої практики. Таким чином формуються різні типи розривів: нормативний, плановий, динамічний, конкурентний, еталонний.

Це створює прямий зв'язок діагностики та контролінгу. Аналітична та діагностична підтримка стратегічного управління якістю повинна також враховувати часовий лаг. В агропромисловому виробництві частина причин може проявлятися через значний проміжок часу. Тому доцільно розрізняти оперативні індикатори, відкладені індикатори, випереджальні індикатори.

Оперативні відображають поточний стан. Відкладені – наслідки вже прийнятих рішень. Випереджальні – сигналізують про майбутні зміни. Саме випереджальні індикатори мають найбільше значення для стратегічної діагностики. До них можуть належати: динаміка технологічних відхилень, зношеність обладнання, нестабільність сировини, зниження компетентності, зростання рекламацій, зміни вимог ключових контрагентів.

На основі узагальнення доцільно сформувати організаційно-методичний підхід до аналітичної та діагностичної підтримки стратегічного управління якістю (рис. 2.2).

У стратегічному управлінні важливо також оцінювати якість аналітичної інформації. Дані повинні бути достовірними, актуальними, повними, зіставними, релевантними, оперативними, простежуваними. Недостатня якість інформації породжує ризик неправильного рішення. У цьому контексті доцільно виділити поняття інформаційного ризику стратегічного управління якістю. Під ним слід розуміти ймовірність

прийняття неадекватного управлінського рішення внаслідок неповної, несвоєчасної, недостовірної або неправильно інтерпретованої інформації. Мінімізація такого ризику потребує стандартизації даних, перевірки достовірності, автоматизації збору, інтеграції джерел, чіткого розподілу відповідальності.



Рис. 2.2. Організаційно-методичний підхід до аналітичної та діагностичної підтримки стратегічного управління якістю

** розроблено автором*

Узагальнення теоретико-методологічних положень дозволяє визначити принципи побудови аналітичної та діагностичної підтримки стратегічного управління якістю, до складу яких слід віднести: системність, комплексність, превентивність, релевантність, вимірюваність, ієрархічність, прогнозну орієнтацію, ризик-орієнтованість, економічну обґрунтованість, адаптивність. Дотримання цих принципів дозволяє уникнути фрагментарності аналітичних процедур.

Таким чином, аналітичну та діагностичну підтримку стратегічного управління якістю доцільно розглядати як інтегровану інформаційно-

аналітичну підсистему, яка забезпечує збір і оброблення даних, оцінювання фактичного стану, виявлення відхилень, встановлення причин, прогнозування наслідків та формування управлінських альтернатив.

Її ключовою відмінністю від традиційного контролю є орієнтація не лише на минулий та поточний стан, а й на перспективну здатність підприємства забезпечувати необхідні параметри якості.

Встановлено, що методологічною основою такої підтримки має бути поєднання ретроспективної, поточної, прогнозної та сценарної аналітики. Стратегічна діагностика повинна бути спрямована на виявлення не лише фактичних, а й потенційних розривів. Особливого значення набувають випереджальні індикатори та системи раннього попередження.

Обґрунтовано доцільність використання багаторівневої системи індикаторів, яка поєднує стратегічні, факторні та оперативні показники. Запропоновано методичну послідовність, що охоплює стратегічне цілепокладання, формування інформаційної бази, аналітичне оцінювання, діагностику, прогнозування, економічну оцінку, формування альтернатив, стратегічний вибір, моніторинг та повторне коригування. Отже, аналітична та діагностична підтримка формує основу переходу від інтуїтивного й реактивного управління якістю до доказового, превентивного та стратегічно орієнтованого менеджменту, що створює методологічне підґрунтя для подальшої інтеграції контролінгового інструментарію в процеси прийняття стратегічних рішень.

Встановлено, що результативність стратегічного управління якістю продукції значною мірою залежить від повноти, своєчасності та достовірності інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. За цих умов аналітичну підтримку запропоновано розглядати як системно організовану сукупність процедур збору, оброблення, систематизації, оцінювання та інтерпретації інформації, необхідної для визначення фактичного стану параметрів якості продукції, встановлення тенденцій їх зміни та оцінювання відповідності отриманих результатів стратегічним орієнтирам підприємства.

Аналітична підтримка стратегічного управління якістю має формуватися на основі поєднання ретроспективного, поточного та перспективного аналізу. Ретроспективний компонент забезпечує оцінювання сформованих тенденцій та результатів попередніх управлінських рішень; поточний реалізує ідентифікацію фактичного стану процесів формування якості; перспективний дозволяє здійснювати прогнозування можливих змін параметрів якості, витрат, ринкового попиту та конкурентного середовища. Поєднання зазначених напрямів створює передумови для переходу від констатації результатів до їх передбачення й превентивного управлінського реагування.

Визначено, що центральне місце в аналітичному забезпеченні стратегічного управління якістю належить системі показників, яка має охоплювати не лише безпосередні характеристики продукції, а й ресурсні, технологічні, економічні та ринкові параметри її формування. До складу відповідної системи доцільно включати показники відповідності продукції встановленим вимогам, стабільності якісних характеристик, рівня виробничих і непродуктивних втрат, витрат на забезпечення якості, частки продукції підвищеної якості, рівня реалізаційних цін, рентабельності, реклаमाцій та ринкової сприйнятливості продукції.

На цій основі діагностику у стратегічному управлінні якістю запропоновано трактувати як цілеспрямований процес виявлення, розпізнавання та оцінювання відхилень фактичного стану об'єкта управління від запланованих або нормативних параметрів із подальшим встановленням причин їх виникнення, оцінюванням можливих наслідків та визначенням напрямів управлінського впливу. На відміну від традиційного контролю, діагностика не обмежується фіксацією факту невідповідності, а забезпечує встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формування інформаційної основи для прийняття стратегічних рішень.

Методологічно процес діагностичної підтримки стратегічного управління якістю може бути представлений як послідовність взаємопов'язаних процедур (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Процес діагностичної підтримки стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

Встановлено, що діагностична підтримка стратегічного управління якістю має здійснюватися на декількох рівнях. На стратегічному рівні об'єктом діагностики виступають відповідність політики у сфері якості загальній стратегії підприємства, конкурентоспроможність продукції та здатність системи управління адаптуватися до змін ринкового середовища. На тактичному рівні оцінюється результативність програм, бюджетів та заходів щодо забезпечення якості. На оперативному рівні основна увага концентрується на параметрах технологічних процесів, дотриманні встановлених нормативів і своєчасному виявленні поточних відхилень.

2.2. Контролінгові процедури в системі стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

Контролінг у сфері якості доцільно трактувати як спеціалізований інструмент управління, що інтегрує економічний аналіз, планування, управлінський облік та контроль для підтримки прийняття оперативних і стратегічних рішень щодо якості продукції та пов'язаних витрат. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища саме контролінг забезпечує гнучкість системи управління, дозволяючи своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з результативністю, витратами та фінансовими наслідками рішень у сфері якості, і запобігати їх негативному впливу на прибутковість підприємства [26]. Сутнісною характеристикою контролінгу є його функціональна відокремленість у структурі економічної роботи підприємства. Він розглядається як нове явище на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту, що виводить систему управління на якісно новий рівень, орієнтований на передбачення економічної й комерційної ситуації, а не лише на реакцію на вже сформовані результати. Такий підхід тісно узгоджується з процесним та системним розумінням управління якістю, де вимоги до продукції, формування її якості та визначення реальної якості розглядаються як взаємопов'язані блоки управлінського циклу, що потребують інформаційно-аналітичної підтримки та оцінки витрат [2; 26].

На рівні завдань контролінг у сфері якості виконує декілька ключових ролей. По-перше, він створює «мову» для ефективного пошуку резервів, ідентифікації та усунення недоліків у процесах, що формують якість продукції, через систематичний аналіз витрат і результатів. Це включає порівняння різних методів обліку витрат, оцінку їх відповідності завданням контролю та вибір оптимальних варіантів, які забезпечують прозорість собівартості продукції та можливості її зниження без втрати якості. По-друге, контролінг сприяє мінімізації витрат через розробку та впровадження

управлінських рішень, що оптимізують використання ресурсів у процесах забезпечення якості, у тому числі в межах інтегрованих систем менеджменту, орієнтованих на загальне оптимальне управління ризиками [26; 2]. По-третє, контролінг забезпечує зв'язок між якістю продукції, економічною ефективністю та стратегічними цілями підприємства.

Ефективність системи управління, за акцентами контролінгу, полягає у здатності передбачати економічну й комерційну ситуацію, запобігати негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, впроваджувати заходи з мінімізації витрат та гарантувати досягнення цілей, насамперед отримання бажаного прибутку. У цьому контексті контролінг стає інструментом «зв'язування» системи управління якістю, яка підвищує продуктивність, знижує собівартість та формує конкурентні переваги, із загальною стратегією сталого розвитку підприємства [8; 25]. Важливо, що контролінг у сфері якості не обмежується фінансовими показниками.

Він інтегрується з інформаційно-аналітичними системами, які забезпечують збір, обробку та аналіз даних про процеси формування та контролю якості продукції, що узгоджується з вимогами інтегрованих систем менеджменту до вимірювання якості роботи та використання ключових показників ефективності. Така «наскрізна» обліково-аналітична підтримка дає змогу пов'язувати параметри якості з динамікою витрат, продуктивністю та ризиками, формуючи базу для доказового, дата-орієнтованого прийняття рішень щодо оптимізації систем управління якістю в агропромислових підприємствах [8; 24]. Отже, сутність контролінгу у сфері якості полягає у перетворенні управління якістю з технологічної функції на економічно керований процес, де цілі щодо якості інтегруються з цілями щодо витрат, фінансових результатів та економічної безпеки.

Завдання контролінгу включають побудову відповідної інформаційної бази, вибір та оцінку методів обліку витрат на якість, аналітичну інтерпретацію впливу рішень у сфері якості на прибутковість і

конкурентоспроможність, а також підтримку стратегічного й оперативного управління через своєчасне виявлення ризиків та резервів розвитку [2; 8; 25].

Бюджетування витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, має спиратися на чітке розуміння того, як система управління якістю впливає на структуру собівартості та фінансові результати підприємства. Системи управління якістю, побудовані відповідно до ISO 9001 та пов'язаних стандартів, забезпечують підвищення продуктивності та ефективності виробництва, що призводить до зниження собівартості продукції й зміцнення конкурентоспроможності, одночасно формуючи нематеріальні ефекти у вигляді зростання задоволеності клієнтів і покращення іміджу та бренду. Тому витрати на створення, сертифікацію та підтримку систем управління якістю мають розглядатися як інвестиції, які генерують економічний ефект через зменшення браку, оптимізацію використання ресурсів та розширення ринків збуту, а отже, мають бути інтегровані в бюджетний процес як стратегічні статті витрат [8].

Контролінг виступає ключовим інструментом організації бюджетування таких витрат, оскільки забезпечує міжфункціональний аналіз усіх бізнес-процесів і пов'язаних із ними витрат, формує центри відповідальності та підтримує планування й бюджетні системи підприємства. Він дає змогу оцінювати існуючі методи обліку витрат і добирати ті, що найкраще відповідають завданням контролю й управління якістю, створює "мову" для пошуку резервів, ідентифікації та усунення недоліків, що забезпечують стратегічний і тактичний розвиток підприємства. У цьому контексті бюджетування витрат на якість має бути пов'язане з побудовою специфічних центрів витрат, відповідальних за процеси планування якості, оперативного управління, забезпечення та покращення якості в межах інтегрованої системи управління [2; 8; 25].

Інтегрована система управління якістю продукції, що включає підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва,

інформаційного забезпечення, аналізу виробництва та оцінки якості роботи, задає деталізовану рамку для бюджетування. Для кожної підсистеми мають формуватися окремі бюджетні лінії витрат, пов'язані з реалізацією її функцій: інвестиції в інтелектуальний капітал, витрати на розробку й підтримку процедур, витрати на контрольно-вимірювальне обладнання, інформаційні системи та аналітичні інструменти. Таке розмежування дозволяє контролінгу зіставляти витрати з досягнутими результатами системи управління якістю, оцінювати їхню доцільність та ефективність і коригувати бюджетні рішення в напрямі оптимізації структури витрат [4; 25].

Стратегічний вимір бюджетування витрат на якість проявляється через урахування складнощів і обмежень впровадження систем управління якістю. До них належать складність вибору та адаптації відповідної рамки QMS до специфіки організації, опір персоналу, ресурсні обмеження, проблема інтеграції QMS з існуючими процесами й технологіями, а також потреба постійного дотримання регуляторних вимог у високорегульованих галузях [23]. Відповідно бюджетні рішення мають передбачати не лише фінансування власне процедур якості, а й інвестиції у формування організаційної спроможності: навчання персоналу, модернізацію інформаційних систем, оновлення технологічного обладнання, підтримку внутрішнього аудиту та аналітичних функцій, що діагностують результативність QMS [2; 4; 23]. Контролінг у цьому процесі забезпечує оцінку впливу витрат на якість на загальну ефективність підприємства.

Ефективність системи управління полягає у здатності передбачати економічну й комерційну ситуацію, запобігати негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, впроваджувати заходи з мінімізації витрат і гарантувати досягнення цілей, передусім отримання позитивного фінансового результату [25]. З огляду на це бюджетування витрат на якість має базуватися на інструментах прогнозування та сценарного аналізу: контролінг формує інформаційні потоки, що дають змогу моделювати вплив різних рівнів інвестицій у якість на показники собівартості, рентабельності та

конкурентоспроможності, і підтримує прийняття рішень щодо пріоритизації витрат з урахуванням їхнього очікуваного економічного ефекту [8; 25]. У агропромислових підприємствах, для яких актуальним є впровадження інтегрованих систем менеджменту (ISO 9001, HACCP, ISO 14001, OHSAS 18001), бюджетування витрат на якість має додатково враховувати ефекти від використання таких систем як інструментів розвитку бізнесу.

Інтегрована система управління об'єднує всіх зацікавлених сторін навколо спільної мети, дозволяє підприємству ефективно функціонувати у жорсткому конкурентному середовищі та забезпечує вихід на міжнародні ринки, що вимагає фінансування сертифікації, підтримки відповідності стандартам та безперервного вдосконалення процесів. Витрати на ці заходи, будучи предметом контролю з боку контролінгу, мають бути включені до довгострокових бюджетів як такі, що формують стійкий економічний та репутаційний капітал підприємства [2; 8; 22; 23].

Управління відхиленнями показників якості та витрат базується на поєднанні процесного бачення системи управління якістю з інструментарієм контролінгу, орієнтованим на аналіз усіх бізнес-процесів і пов'язаних із ними витрат. Система управління якістю задає каркас для виділення цілей, політики та відповідальності й реалізується через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості; відповідно контролінг має фіксувати, де фактичні значення витрат і якісних параметрів відхиляються від запланованих, і як ці відхилення впливають на продуктивність, собівартість та конкурентоспроможність.

Контролінг як функціонально виокремлений напрям економічної роботи охоплює всі бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати, центри відповідальності, планування й бюджетування, управлінський облік і інформаційні потоки. У такій конфігурації він створює умови для пошуку резервів і виявлення недоліків у процесах, що формують якість продукції, через систематичне зіставлення планових і фактичних витрат на забезпечення якості, витрат на брак, рекламації та коригувальні дії. Виявлені відхилення

інтерпретуються не лише як фінансові диспропорції, а як сигнали про структурні проблеми системи управління якістю, які можуть перешкоджати досягненню цілей щодо продуктивності, результативності та прибутковості [24; 25].

Системний підхід до управління якістю, що лежить в основі інтегрованої системи управління якістю продукції, дозволяє розглядати відхилення показників якості та витрат у розрізі взаємодії підсистем: управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва, контролю якості, інформації та аналізу. Кожна підсистема має власні витратні драйвери й якісні індикатори, тому контролінг відхилень передбачає побудову системи показників, які відображають, де саме в ланцюгу "вимоги – формування – визначення реальної якості" виникає дисбаланс між ресурсами, що витрачаються, та досягнутим рівнем якості продукції [8; 25].

Ефективний контроль відхилень неможливий без належного організаційно-інформаційного забезпечення. Організована обліково-аналітична система має поєднувати всі рівні управління, забезпечуючи циркуляцію даних про якість і витрати в єдиному інформаційному просторі. Така система знижує ризики дублювання, ізоляції та суперечливості даних, що є критично важливим для своєчасного виявлення та інтерпретації відхилень. Інформаційний компонент економічної безпеки демонструє, як можна організувати поточний, ретроспективний і превентивний контроль рішень, використовуючи систему показників, аналіз результатів та формування коригувальних заходів; аналогічний алгоритм доцільно застосовувати до контролінгу відхилень у сфері якості, щоб прогнозувати їх наслідки для витрат і фінансових результатів [20; 24].

Превентивний вимір контролінгу відхилень все більше спирається на дата-орієнтовані методи. У рекомендаціях щодо удосконалення управління якістю за ISO 9001:2015 акцент робиться на переході від реактивного до проактивного контролю, використанні кореневих аналізів причин, реального часу моніторингу та даних для прийняття рішень. Це означає, що контролінг

має не лише фіксувати вже сформовані відхилення витрат на якість, а й будувати механізми раннього попередження, інтегруючи показники якості, витрат і ризиків у єдині панелі управлінського аналізу [24].

Особливу увагу слід приділити тому, як контролінг допомагає справлятися з ресурсними та інституційними обмеженнями впровадження систем управління якістю. Дослідження впровадження QMS у високорегульованих галузях підкреслюють, що складність інтеграції стандартів, опір змінам і обмежені ресурси можуть спричиняти значні відхилення фактичних витрат від запланованих бюджетів якості й неочікувані дисбаланси між витратами та досягнутими покращеннями. Контролінг, який системно аналізує такі відхилення й пов'язує їх із організаційною спроможністю, стає інструментом корегування не лише фінансових планів, а й конфігурації самої системи управління якістю [25; 8].

Узагальнюючи, відхилення показників якості та витрат мають розглядатися не як суто бухгалтерські чи технічні аномалії, а як комплексні сигнали про стан інтегрованої системи управління. Контролінг, який поєднує аналіз бізнес-процесів, облік витрат, інформаційні потоки та ризик-орієнтовані підходи, забезпечує здатність агропромислових підприємств передбачати економічну й комерційну ситуацію, мінімізувати витрати при підтриманні потрібного рівня якості та узгоджувати оперативні коригування з довгостроковими цілями конкурентоспроможності.

Інтеграція контролінгу якості з фінансовим та виробничим контролінгом передбачає вибудовування єдиної системи інформаційно-аналітичної підтримки, у якій дані про витрати, процесні показники та результати системи управління якістю циркулюють через всі бізнес-процеси підприємства. Контролінг описується як інструмент, що охоплює всі бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати, центри відповідальності, планування й бюджетування, управлінський облік та інформаційні потоки; він покликаний підвищити якість внутрішнього фінансового контролю, своєчасно ідентифікувати ризики й забезпечити досягнення цілей підприємства,

передусім у частині отримання бажаного прибутку. У сфері якості це означає, що контролінг має синхронізувати витрати на забезпечення якості, зовнішні та внутрішні втрати від браку, а також інвестиції у системи менеджменту якості з загальною фінансовою та виробничою стратегією.

Фінансовий вимір інтеграції базується на розумінні системи управління якістю як чинника, що знижує собівартість і підвищує конкурентоспроможність. Система повного управління якістю забезпечує підвищення продуктивності, ефективності виробництва та зниження собівартості, підсилюючи при цьому імідж і бренд, що створює передумови для збільшення продажів. Для фінансового контролінгу це перетворюється на завдання відслідковувати, наскільки витрати на створення та підтримку інтегрованої системи менеджменту (сертифікація ISO 9001, впровадження процедур, навчання персоналу) окуповуються через економію на браку та рекламаціях і приріст доходів.

Інтегрована система управління якістю продукції як соціально-економічна система включає підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва, контролю, інформації та аналізу; фінансовий контролінг має відображати витрати та ефекти у кожній із цих підсистем у структурі бюджету та управлінського обліку [18]. Виробничий контролінг зорієнтований на процесний аспект. Модель управління якістю трактує будь-яку діяльність як процес перетворення входів на виходи із використанням ресурсів, а вимоги до якості включають захист довкілля, охорону здоров'я, безпеку, надійність, збереження енергії та природних ресурсів [2].

Виробничий контролінг при інтеграції з контролінгом якості повинен операціоналізувати ці вимоги у вигляді ключових показників процесів (дефектність, енергоємність, стабільність технологічних режимів) і пов'язати їх з витратами ресурсів. Інтегрована система управління якістю, побудована на системному та процесному підходах, дає можливість пов'язати різні

процеси та види діяльності підприємства, а виробничий контролінг забезпечує їх кількісну оцінку та порівняння з плановими параметрами [23].

Цифрові інструменти, зокрема ERP-системи, створюють технічне підґрунтя для інтеграції контролінгу якості з фінансовим та виробничим контролінгом. ERP-платформи забезпечують централізоване управління всіма бізнес-процесами, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) у режимі реального часу, прозорість та стандартизацію процесів, що знижує операційні витрати та підвищує загальну продуктивність. Інформація, зібрана й оброблена в ERP, дозволяє побудувати ефективну систему фінансового та управлінського контролінгу, а інтеграція з технологіями інтернету речей та Big Data формує гнучку й адаптивну систему контролінгу, здатну відслідковувати якість, витрати й виробничі показники в єдиній платформі [26]. Таким чином, цифровізація підсилює можливості інтегрованого контролінгу для підтримки рішень щодо якості.

У контексті Total Quality Management інтеграція контролінгу якості з іншими видами контролінгу поєднується з принципом безперервного поліпшення. ISO 9001:2015 і TQM наголошують на використанні циклу PDCA, статистичних інструментів, якісних кіл та бенчмаркінгу, а також на дата-орієнтованому прийнятті рішень [23]. Контролінг, орієнтований на прогнозування економічної й комерційної ситуації та мінімізацію витрат, фактично стає механізмом реалізації PDCA: дані про відхилення якості, витрат і виробничих KPI використовуються для планування змін, їх впровадження, оцінки ефективності та коригування бюджетів і процесів [2].

Узгодження цих вимірів забезпечує, що рішення про інвестиції в системи управління якістю, технологічні модернізації чи навчання персоналу оцінюються одночасно за їхнім впливом на фінансову результативність, виробничу ефективність та якість продукції. Така інтеграція контролінгу перетворює управління якістю на економічно керований процес, де якість виступає не лише технологічною характеристикою, а й центральним

параметром стратегічного управління витратами та результатами агропромислових підприємств.

Ускладнення умов функціонування підприємств агропромислового виробництва, посилення вимог до безпечності, стабільності та диференційованості продукції, зростання вартості ресурсів і ризиків господарської діяльності обумовлюють необхідність переходу від локального контролю окремих параметрів якості до системного оцінювання економічних наслідків управлінських рішень у цій сфері. За таких умов контролінг набуває значення однієї з ключових підсистем стратегічного управління якістю продукції, оскільки забезпечує поєднання технологічної, економічної, фінансової, ринкової та управлінської інформації в єдиному аналітичному контурі.

Традиційний контроль якості здебільшого орієнтований на встановлення факту відповідності продукції або процесу визначеним вимогам. Контролінг має інше функціональне призначення. Його завдання полягає не лише у фіксації відхилення, а у визначенні його економічного змісту, оцінюванні наслідків, зіставленні альтернатив управлінського реагування та формуванні інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень.

У цьому контексті принциповим є розмежування категорій «контроль» і «контролінг».

Контролінг якості продукції доцільно розглядати як інформаційно-аналітичну підсистему стратегічного менеджменту, що забезпечує координацію планування, обліку, аналізу, бюджетування, моніторингу та оцінювання економічних результатів рішень у сфері якості.

У межах даного дослідження контролінг якості продукції підприємства агропромислового виробництва пропонується визначати як інтегрований процес інформаційно-аналітичного супроводження управлінських рішень, спрямований на планування та оцінювання параметрів якості, витрат на їх забезпечення, економічних ефектів, ризиків і результатів з метою узгодження оперативних, тактичних і стратегічних дій у сфері якості. Таке трактування

дозволяє виокремити низку принципів характеристик контролінгу. По-перше, контролінг має інтеграційний характер, оскільки поєднує інформацію з різних функціональних підсистем підприємства. По-друге, він має координаційне призначення, оскільки забезпечує взаємозв'язок між плануванням, реалізацією та оцінюванням результатів. По-третє, контролінг орієнтований на економічне обґрунтування управлінських рішень. По-четверте, він має прогностичну та превентивну спрямованість. По-п'яте, контролінг забезпечує формування зворотного зв'язку, необхідного для стратегічного коригування.

Вказане дозволяє сформувати контролінгову панель якості продукції підприємств агропромислового виробництва та методичну послідовність контролінгових процедур (рис. 2.4).

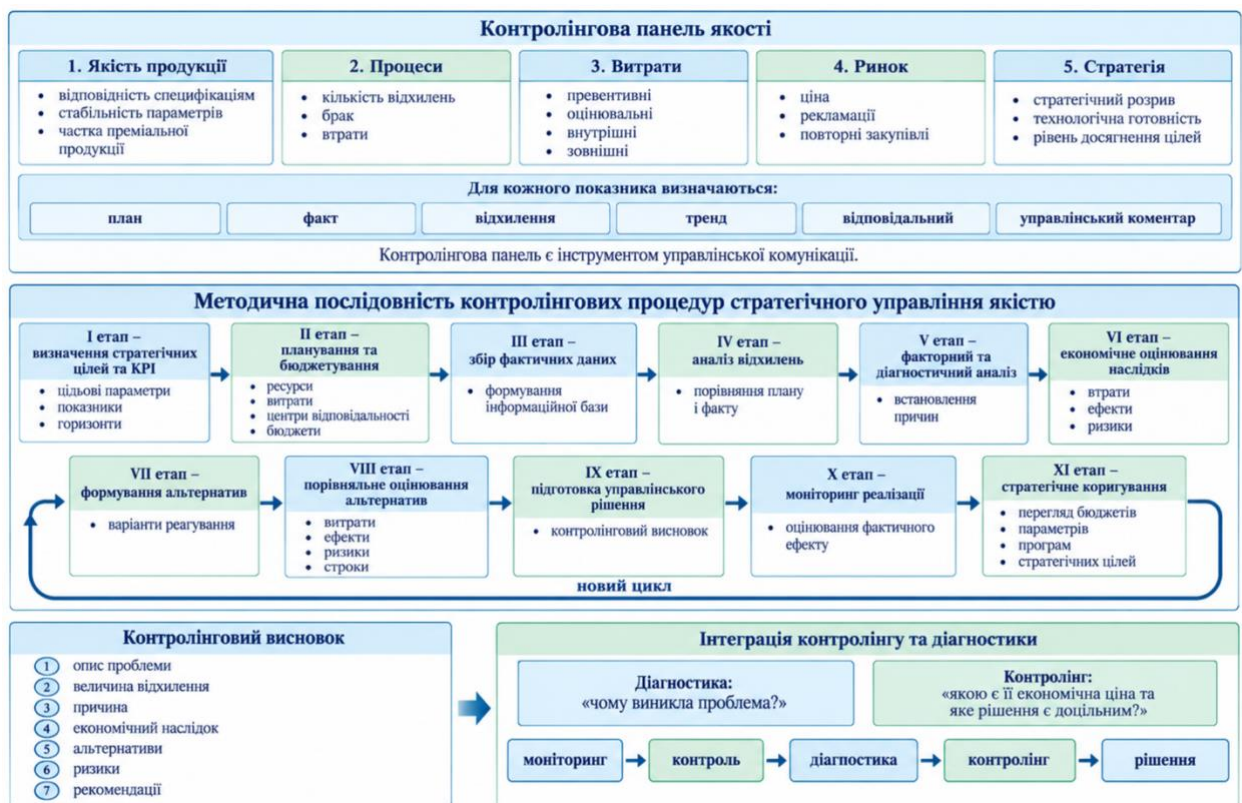


Рис. 2.4. Контролінгова панель якості та методична послідовність контролінгових процедур

** розроблено автором*

Контролінг у системі стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва доцільно розглядати як

інтегровану інформаційно-аналітичну підсистему, що забезпечує економічне обґрунтування управлінських рішень шляхом поєднання планування, бюджетування, обліку, аналізу відхилень, оцінювання витрат, результатів і ризиків. Встановлено, що його функціональна роль не обмежується контролем виконання планів. Стратегічний контролінг повинен оцінювати здатність системи якості формувати майбутні конкурентні переваги.

Обґрунтовано необхідність використання системи бюджетів якості, KPI, аналізу відхилень, оцінювання економічного ефекту, ризик-орієнтованого аналізу та сценарного моделювання. Особливого значення набуває контролінгова оцінка структури витрат на якість. Зміщення витрат від усунення наслідків до превентивних заходів є однією з ключових передумов підвищення економічної ефективності. Запропоновано методичну послідовність контролінгових процедур, що охоплює визначення цілей, планування, бюджетування, збір інформації, аналіз відхилень, факторну діагностику, економічне оцінювання, формування альтернатив, стратегічний вибір, моніторинг та коригування.

Визначено, що центральним результатом контролінгової процедури має бути контролінговий висновок, у якому діагностована проблема трансформується в економічно оцінені альтернативи управлінського реагування. Отже, інтеграція контролінгу з діагностикою формує аналітичне ядро стратегічного управління якістю, що забезпечує перехід від констатації факту відхилення до визначення причин, оцінювання економічних наслідків, порівняння альтернатив і прийняття стратегічно обґрунтованого рішення.

Окрему увагу приділено методологічним засадам контролінгу як інструменту інтеграції планування, аналізу, інформаційного забезпечення, контролю та координації управлінської діяльності. Контролінг у стратегічному управлінні якістю запропоновано розглядати як функціонально-інструментальну підсистему менеджменту, призначену для забезпечення узгодженості стратегічних цілей у сфері якості, ресурсних

можливостей підприємства, фактичних результатів та коригувальних управлінських впливів.

Установлено, що контролінгові процедури доцільно формувати як безперервний цикл, що включає визначення стратегічних орієнтирів у сфері якості, формування контрольних параметрів, моніторинг результатів, аналіз відхилень, оцінювання їх причин і наслідків, підготовку альтернатив реагування, коригування рішень та повторне оцінювання результатів. Такий підхід забезпечує реалізацію механізму зворотного зв'язку та підтримує адаптивність системи стратегічного управління якістю (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Цикл контролінгових процедур в системі управління якістю продукції агропромислових підприємств

** розроблено автором*

Обґрунтовано, що стратегічний контролінг якості повинен виконувати інформаційну, аналітичну, координаційну, діагностичну, контрольну, прогностичну та регулюючу функції. Інформаційна функція полягає у формуванні інформаційної бази для прийняття рішень; аналітична - у визначенні закономірностей і причин зміни параметрів якості; координаційна - в узгодженні дій структурних підрозділів; діагностична - у виявленні

відхилень і причин їх виникнення; контрольна - у співставленні фактичних результатів з орієнтирами; прогностична - в оцінюванні ймовірних змін зовнішнього та внутрішнього середовища; регулююча - у формуванні рекомендацій щодо коригування управлінських рішень.

Важливою методологічною передумовою результативності контролінгу є його інтеграція з процесами управління витратами. Витрати на забезпечення якості запропоновано розглядати не лише як об'єкт скорочення, а як стратегічний параметр, що має оцінюватися у взаємозв'язку з економічним ефектом від досягнення певного рівня якісних характеристик продукції. Це дозволяє встановлювати економічно доцільний рівень витрат на якість та уникати як необґрунтованого їх зростання, так і надмірної економії, здатної погіршити конкурентні характеристики продукції.

2.3. Типологія систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств

Класифікація систем управління якістю за рівнем інтегрованості може бути побудована навколо ступеня поєднання окремих підсистем та стандартів у єдину соціально-економічну конструкцію. На найнижчому рівні перебувають автономні системи, орієнтовані на один стандарт, передусім ISO 9001, де управління якістю визначається як аспекти менеджменту, що встановлюють політику якості, цілі та відповідальність і реалізуються через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості в межах системи якості. Такі системи функціонують відносно ізольовано від інших управлінських контурів, хоч і можуть бути достатньо ефективними на мікрорівні.

Наступний рівень інтегрованості характеризують багатостандартні, але ще не повністю інтегровані системи, коли підприємство паралельно впроваджує декілька систем: управління якістю за ISO 9001, управління

безпечністю харчових продуктів за принципами HACCP, екологічне керування за ISO 14001 та систему управління безпекою й гігієною праці OHSAS 18001 [2]. На цьому етапі відбувається узгодження процедур, проте системи часто мають розділені структури управління, документообігу та оцінювання, що обмежує ефект від синергії.

Вищий рівень утворюють інтегровані системи менеджменту, які визначаються як система загального управління організацією, де одночасно дотримуються вимоги двох або більше міжнародних стандартів. Базовим стандартом при цьому виступає ISO 9001, а сама система ґрунтується на застосуванні системного та процесного підходів до корпоративного управління, що дозволяє зв'язати різні процеси та види діяльності підприємства в єдине ціле [8; 10]. Інтегрований рівень передбачає не лише формальне суміщення вимог стандартів, а й побудову єдиної архітектури ризик менеджменту, ресурсного планування та контролю.

Особливим класом інтегрованих систем виступає інтегрована система управління якістю продукції, яка описується як соціально-економічна система, що інтегрує взаємопов'язані підсистеми управління якістю на основі методів вимірювання якості роботи та принципів управління, закріплених у міжнародних стандартах ISO 10018:2020. У її складі виокремлюються підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва, інформації, аналізу виробництва та оцінки якості роботи. Така конфігурація відповідає найвищому рівню інтегрованості, оскільки якість стає спільним структурним принципом для управління ресурсами, ринковим позиціонуванням, операціями та аналітикою.

Критерієм віднесення систем до інтегрованого класу є також цільова орієнтація на загальне оптимальне управління ризиками, що дозволяє скоротити необхідні матеріальні та організаційні ресурси. У цьому сенсі інтегровані системи менеджменту не обмежуються якістю продукції, а охоплюють ширший спектр питань: довгострокову стратегію, вплив на

навколишнє середовище, охорону праці, управління персоналом та логістику, тобто враховують вимоги різних стейкхолдерів [12]. Саме така багаторівнева відповідність і демонстрація позитивного впливу діяльності на суспільство та довкілля є ознакою високого рівня інтегрованості.

З позиції результативності інтегровані системи виділяються тим, що їх розробка, впровадження та сертифікація надають агропромисловим компаніям конкурентні переваги та впевненість у відповідності рівня виробництва й послуг міжнародним стандартам на внутрішніх і зовнішніх ринках. Впровадження таких систем у агропідприємствах розглядається як інструмент підвищення якості продукції та конкурентоспроможності за рахунок корпоративних і систематичних підходів до управління та інвестицій в інтелектуальний капітал. Натомість частково інтегровані або фрагментарні системи обмежуються локальними результатами, не забезпечуючи стійкої переваги в умовах глобальної конкуренції. Класифікація за рівнем інтегрованості є важливою для вибору методології діагностики та контролінгу: автономні системи потребують переважно оцінки відповідності одному стандарту, тоді як інтегровані системи вимагають багатовимірних інструментів аналізу, які одночасно враховують якість, ризики, ресурси та вимоги стейкхолдерів. Такий підхід узгоджується з системною логікою розвитку агропромислових підприємств, що прагнуть інтегрувати управління якістю у загальну стратегію та фінансово економічну безпеку [2; 24].

Традиційні системи управління якістю історично базуються на контролі кінцевого результату, тобто на перевірці готової продукції на відповідність вимогам нормативної документації та ізоляції браку. Такий підхід спирається на організацію служби контролю, використання контрольно вимірювального обладнання та роботу з рекламациями, при цьому управління якістю фактично ототожнюється з оперативною діяльністю контролю якості (quality control). У межах міжнародної термінології розрізняються «загальне» управління якістю (quality management), що охоплює політику, цілі й відповідальність, та контроль якості як операційна функція; традиційні системи тяжіють саме до

другого аспекту та обмежуються постфактум виявленням невідповідностей без повномасштабного впливу на процеси їх формування. Процесні системи управління якістю змінюють акценти з кінцевого контролю на регулювання діяльності на всіх стадіях створення продукції.

Відповідно до моделі, що представлена як схема управління якістю продукції, кожна діяльність трактується як процес перетворення входів на виходи із використанням ресурсів, а система включає три блоки: вимоги до якості, формування якості продукції та визначення її реальної якості. Вимоги охоплюють захист навколишнього середовища, охорону здоров'я, безпеку, надійність, збереження енергії й природних ресурсів, тобто виходять далеко за межі суто технологічних показників. Отже, процесні системи орієнтуються на встановлення та дотримання параметрів якості на кожній операційній стадії, інтегруючи екологічні та соціальні аспекти у структуру управлінських рішень.

На рівні загального менеджменту якістю процесний підхід закріплюється стандартом ISO 9001 як однією з моделей управління діяльністю організації для забезпечення її ефективності. Стандарт трактує управління якістю як аспект менеджменту, що визначає політику якості, цілі та відповідальність і реалізує їх за допомогою планування якості, оперативного управління, забезпечення та покращення якості в межах системи якості [18]. Сертифікат на відповідність ISO 9001:2015 виступає документальним доказом того, що така процесно орієнтована система реально впроваджена та діє, а не існує лише формально; відтак процесні системи переходять у ранг стратегічних інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності [27].

Інтегровані системи управління якістю характеризуються найвищим рівнем складності та узгодженості, оскільки поєднують вимоги двох і більше міжнародних стандартів у єдиній системі загального управління організацією. Вони ґрунтуються на застосуванні системного й процесного підходів до корпоративного управління, що дозволяє зв'язати різні процеси та види

діяльності підприємства в єдине ціле. Метою створення інтегрованої системи є загальне оптимальне управління ризиками, яке дає можливість скоротити необхідні матеріальні та організаційні ресурси, зберігаючи або підвищуючи рівень якості [25]. Для агропромислових підприємств така система включає управління якістю (ISO 9001), безпечністю харчових продуктів (HACCP), екологічне керування (ISO 14001) та управління безпекою й гігієною праці (OHSAS 18001), які у традиційній конфігурації існували б як окремі паралельні підсистеми [26, 27].

Специфічною формою інтегрованої системи є інтегрована система управління якістю продукції, що описується як соціально економічна система, яка інтегрує взаємопов'язані підсистеми управління якістю на основі методів вимірювання якості роботи та принципів управління, закріплених у стандарті ISO 10018:2020 [5]. Виокремлюються підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва, інформації, аналізу виробництва та оцінки якості роботи; кожна вирішує специфічні завдання формування та підвищення якості, але функціонує на спільній методологічній основі. У порівнянні з традиційними системами, де фокус зосереджено на кінцевому контролі, та з суто процесними, що регулюють окремі процеси, інтегровані системи формують єдину архітектуру управління якістю, ризиками й ресурсами, орієнтовану на довгострокову конкурентоспроможність агропромислових підприємств [5; 26].

Системи управління якістю в аграрному секторі істотно різняться залежно від типу підприємства, рівня технологічної складності та ступеня інтеграції з фінансовими, інноваційними й організаційними механізмами, що зумовлює різну конфігурацію методів діагностики й контролінгу в межах стратегічного менеджменту якості продукції. Для агропромислових підприємств класичного виробничого типу ключовою є орієнтація на стандарт ISO 9001 як базову модель системи менеджменту якості, у якій якість визначається через політику, цілі та відповідальність, реалізовані за

допомогою планування, оперативного управління, забезпечення та покращення якості. У таких компаніях система якості виконує функцію внутрішнього інструмента стабілізації виробничих параметрів, що проявляється в домінуванні процесного контролю технологічних операцій, концентрації на відповідності продукції вимогам безпечності, надійності, охорони здоров'я та раціонального використання ресурсів [39; 40].

Якість продукції тут пов'язується передусім з технологічною дисципліною і дотриманням регламентів, а інструменти діагностики зорієнтовані на моніторинг параметрів процесу й вихідних характеристик продукції, що забезпечує оперативне реагування на відхилення та підтримання заданого рівня ефективності виробництва й реалізації. Інший тип підприємств, аграрні компанії, інтегровані у міжнародні ринки, для яких характерна побудова інтегрованих систем менеджменту, що поєднують вимоги кількох міжнародних стандартів. Інтегрована система менеджменту визначається як система загального управління організацією, в якій одночасно дотримуються вимоги двох або більше міжнародних стандартів, а її створення базується на принципах усіх відповідних стандартів з виділенням ISO 9001 як базового.

У агропромисловому виробництві така система включає, поряд із ISO 9001, системи управління безпечністю харчових продуктів (HACCP), екологічного менеджменту (ISO 14001) та управління охороною праці (OHSAS 18001), що формує багатостандартну архітектуру менеджменту якості. Для підприємств цього типу якість продукції розглядається як складова довгострокової стратегії, пов'язана з впливом на навколишнє середовище, умовами праці, управлінням персоналом і логістикою, оскільки вихід на світові ринки вимагає демонстрації позитивного суспільного та екологічного ефекту діяльності.

У практичному вимірі це означає, що діагностика й контролінг якості інтегруються з екологічними, соціальними та виробничими показниками, а система менеджменту якості трансформується в інструмент загального управління ризиками з мінімізацією матеріальних та організаційних ресурсів.

Відповідно, контролінг у таких компаніях виходить за межі суто виробничих процесів, охоплюючи оцінку відповідності міжнародним стандартам, аналіз ефективності інтегрованих процедур контролю та узгодження системи якості з поточною і стратегічною фінансовою політикою. Особливу групу становлять агропромислові SMART-підприємства, що працюють у підсекторі точного землеробства та взаємодіють із стартап-менеджментом. Для них характерна тісна переплетеність систем управління якістю з цифровими технологіями, сенсорними системами моніторингу та дата-орієнтованими бізнес-моделями. У цьому типі підприємств системи управління якістю виконують не лише контрольну, а й інноваційно-інвестиційну функцію: вони забезпечують перетворення технологічних рішень на стабільні фінансові потоки, підтримують монетизацію цифрових сервісів та масштабування інноваційних послуг. У результаті якість у SMART-сегменті набуває виміру «якість інновацій та інвестицій», а діагностика включає оцінку не лише технічних параметрів, але й економічних результатів впроваджених рішень.

Ще один важливий вимір типології систем управління якістю пов'язаний із глибиною інтеграції систем якості з внутрішніми підсистемами управління підприємством. Запропонована для агропідприємств інтегрована система управління якістю продукції описується як соціально-економічна система, що інтегрує підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва, інформації, аналізу та оцінки якості роботи.

Для великих аграрних холдингів така багатопідсистемна структура дозволяє координувати якість як наскрізний параметр усіх видів діяльності, включно з управлінням персоналом і інтелектуальним капіталом, а інструменти діагностики й контролінгу розміщуються в кількох взаємопов'язаних блоках, що забезпечує системне охоплення якості на всіх стадіях виробничого та управлінського циклів. Натомість для менших виробників доцільною є реалізація лише ключових підсистем (планування,

контроль, інформація й аналіз), що формує іншу конфігурацію системи якості, але не призводить до втрати її базової функціональності.

У таких підприємствах діагностика орієнтована на вузлові показники виробництва та збуту, а контролінг зосереджується на забезпеченні відповідності продукції основним вимогам і підтриманні допустимого рівня витрат на якість. Цей тип відображає компроміс між складністю інтегрованих систем та ресурсними обмеженнями, характерними для невеликих агропідприємств. Відмінності між типами агропідприємств проявляються також у ступені опори на цифрові платформи контролінгу й моніторингу. Запровадження ERP-систем дозволяє агропромисловим підприємствам, особливо великим і середнім, централізовано інтегрувати фінанси, виробництво, постачання, збут та управління персоналом, забезпечити прозорість бізнес-процесів і побудувати ефективну систему фінансового та управлінського контролінгу. У таких компаніях дані ERP-систем стають інформаційною основою систем управління якістю, даючи змогу моніторити ключові показники ефективності в режимі реального часу, адаптувати процеси до сезонних коливань та зовнішніх шоків, а також формувати більш точні діагностичні моделі для оцінки виробничої й цінової конкурентоспроможності продукції.

Для дрібніших агропідприємств, які не мають ресурсів для повноцінних ERP-рішень, системи якості залишаються менш інтегрованими з цифровим контролінгом, що обмежує можливості проактивної діагностики, але не скасовує потреби в базових стандартах та процесному підході. Тут контрольні процедури часто мають фрагментарний характер, спираються на доступні інструменти обліку та аналізу, а стратегічне управління якістю реалізується через поступове впровадження окремих елементів систем ISO-орієнтованого менеджменту. На рівні теоретико-методологічного забезпечення дослідження систем управління якістю для різних типів агропідприємств базується на використанні логічних, діалектичних, системних, процесних і ситуаційних

підходів, а також методів конкретизації, аналізу, синтезу та абстрагування соціально-економічних процесів.

Така методологія дає змогу одночасно враховувати різноманіття організаційних форм аграрного бізнесу, специфіку диверсифікації діяльності, особливості споживчого аграрного сектору та комплексність інтеграції якості з іншими напрямками менеджменту. Узагальнення наведених положень дозволяє окреслити типологічну картину: від автономних ISO 9001-орієнтованих систем у невеликих виробників, де якість виступає інструментом стабілізації технологічних параметрів, через багатостандартні інтегровані системи у експортно-орієнтованих компаній, спрямовані на комплексне управління ризиками та забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках, до високодигіталізованих SMART-підприємств, де якість пов'язана з інноваційністю, фінансовою стійкістю та стартап-екосистемою. Впровадження ERP-рішень та побудова інтегрованих систем управління якістю продукції у великих аграрних холдингах посилює стратегічний вимір управління якістю, перетворюючи її на центральний елемент системного контролінгу, тоді як обмежені ресурси малих підприємств зумовлюють більш спрощені, проте функціонально достатні конфігурації систем якості.

Формування ефективної системи стратегічного управління якістю продукції в агропромислових підприємствах потребує не лише визначення її структурних елементів, функцій і механізмів взаємодії, а й типологізації відповідних систем за сукупністю ознак, що відображають рівень їх розвитку, характер управлінського впливу, ступінь інтеграції в загальну систему менеджменту, часовий горизонт, інтенсивність інформаційно-аналітичного забезпечення та здатність до адаптації. Така типологізація має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки дозволяє ідентифікувати фактичний стан системи управління якістю конкретного підприємства, визначити її сильні й слабкі сторони, встановити напрями трансформації та обґрунтувати доцільність переходу до більш зрілої моделі.

Необхідність типологізації особливо актуальна для агропромислових підприємств, які істотно різняться за масштабами діяльності, технологічним рівнем, галузевою спеціалізацією, ринковим позиціонуванням, доступом до ресурсів, рівнем цифровізації, структурою управління та вимогами до кінцевої продукції. Унаслідок цього єдина універсальна модель стратегічного управління якістю не може однаково ефективно застосовуватися до всіх суб'єктів господарювання.

Під типологією систем стратегічного управління якістю продукції доцільно розуміти впорядковану класифікацію систем управління за сукупністю ознак, що характеризують їх цільову орієнтацію, структурну побудову, функціональне навантаження, рівень інтеграції, характер інформаційно-аналітичного забезпечення та спроможність до стратегічної адаптації.

Типологізацію доцільно здійснювати за такими основними критеріями: рівень інтеграції в систему менеджменту; характер управлінського реагування; часовий горизонт; ступінь формалізації; рівень аналітичної зрілості; роль діагностики та контролінгу; масштаб охоплення бізнес-процесів; рівень цифровізації; адаптивність; орієнтація на ризики; ринкова спрямованість; організаційна централізація.

На основі наведених критеріїв доцільно сформувати узагальнену типологію (рис. 2.6).

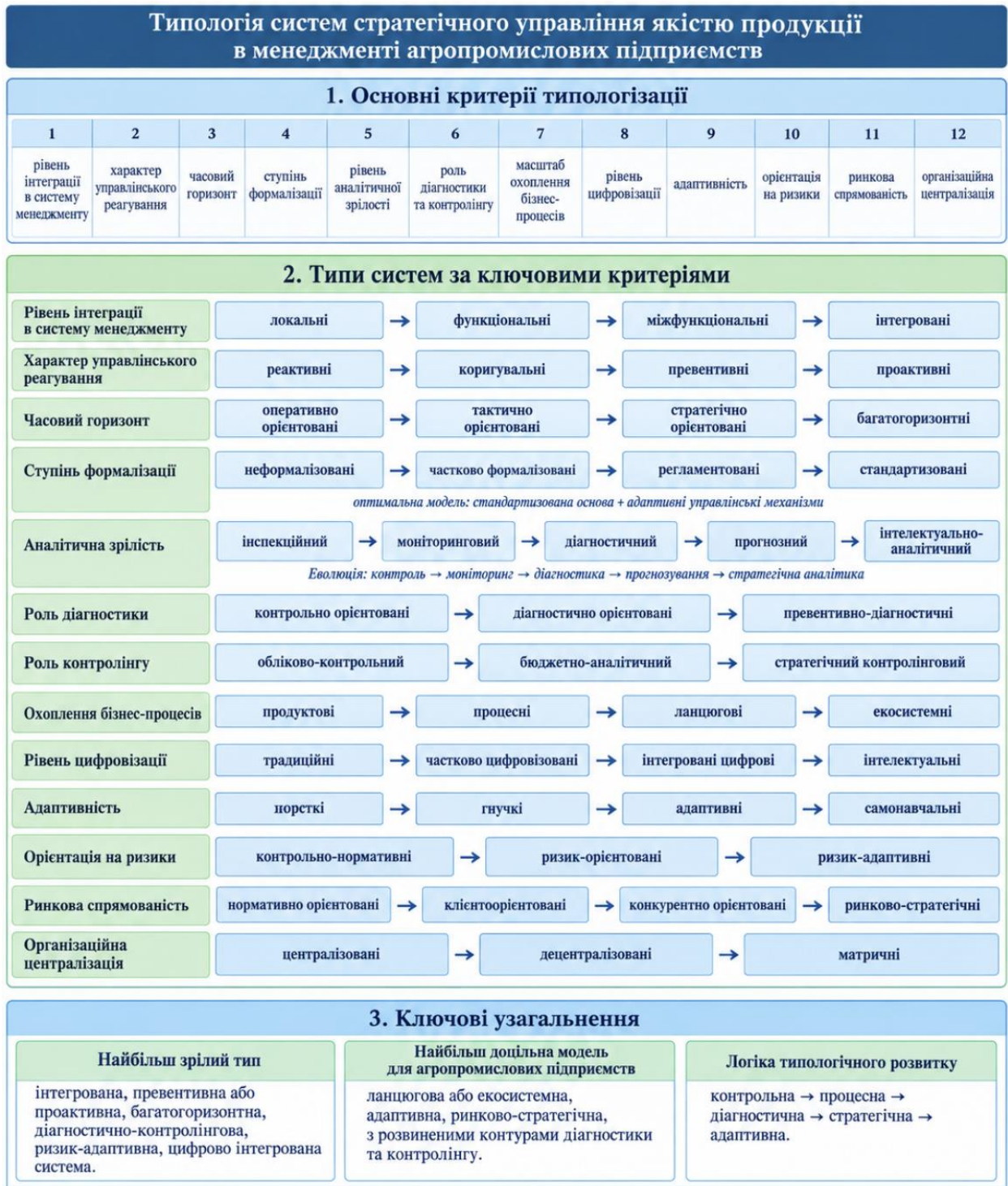


Рис. 2.6. Типологія систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств

* систематизовано автором

Слід зазначити, що зазначені типи не існують у чистому вигляді. На практиці система конкретного підприємства є комбінацією характеристик. Наприклад, вона може бути інтегрованою, превентивною, багатогоризонтною, діагностичною, цифровізованою, ризик-адаптивною.

Саме тому більш доцільним є використання типологічного профілю системи. Під типологічним профілем пропонується розуміти сукупність характеристик системи стратегічного управління якістю за ключовими класифікаційними ознаками. Такий підхід дозволяє не лише класифікувати систему, а й оцінити її збалансованість. Наприклад, підприємство може мати високий рівень цифровізації, але низьку аналітичну зрілість. У такому випадку технології використовуються переважно для збору даних, але не для стратегічних рішень. Або підприємство може мати формалізовані стандарти, але низьку адаптивність. У такому випадку система ефективна в стабільних умовах, але погано реагує на зміни. Таким чином, зрілість системи доцільно оцінювати комплексно.

У межах дослідження доцільно запропонувати п'ять інтегральних рівнів зрілості:

I рівень – контрольний. Ознаки: контроль готової продукції, реактивне реагування, фрагментарні дані, низька інтеграція.

II рівень – процесно-регламентований. Ознаки: стандартизація процесів, регулярний моніторинг, формалізовані процедури, часткова координація.

III рівень – діагностично-аналітичний. Ознаки: причинний аналіз, застосування KPI, бюджетування, діагностика, контролінг відхилень.

IV рівень – стратегічно-інтегрований. Ознаки: стратегічні KPI, прогнозування, інтеграція підрозділів, сценарний аналіз, стратегічний контролінг.

V рівень – адаптивно-інтелектуальний. Ознаки: проактивність, цифрова інтеграція, прогнозна аналітика, самонавчання, автоматизована підтримка рішень, адаптація стратегії.

Отже, генезис системи управління протікає в напрямі переходів від контрольного через процесний, діагностичний, стратегічний до адаптивного її рівня. Водночас перехід між рівнями не є автоматичним. Він потребує зміни управлінської культури, розвитку компетентностей, інтеграції інформації,

інвестицій у технології, формування контролінгової підсистеми, запровадження системи стратегічної діагностики.

Для агропромислових підприємств особливо важливим є поєднання кількох типологічних характеристик. З огляду на специфіку галузі до найбільш доцільної моделі можна віднести систему, яка є інтегрованою, багатогоризонтною, превентивною, діагностично-контролінговою, ризик-адаптивною, ланцюговою, діджиталізованою та ринково-стратегічною. Таку модель доцільно визначати як інтегровану адаптивну систему стратегічного управління якістю. Її ключовими характеристиками є орієнтація на перспективні параметри, взаємодія всіх функціональних підрозділів, охоплення всього ланцюга створення цінності, використання ранньої діагностики, контролінгове оцінювання альтернатив, сценарне планування, адаптивне коригування, цифрова підтримка.

Перевагою цієї моделі є те, що вона поєднує дві принципово важливі властивості, а саме стабільність, як здатність відтворювати задані параметри, та адаптивність, як спроможність системи змінювати вказані параметри у відповідності до умов здійснення діяльності. У цьому полягає одна з ключових відмінностей стратегічної системи від традиційної.

Особливе значення має типологізація за способом формування конкурентної переваги.

За цим критерієм системи можна поділити на витратно-орієнтовані, диференціаційні, ціннісно-орієнтовані. Витратно-орієнтована система прагне забезпечити необхідний рівень якості з мінімальними витратами. Диференціаційна здатна створити вищі характеристики порівняно з конкурентами. Ціннісно-орієнтована покликана забезпечувати максимізацію співвідношення між споживчою цінністю та витратами. Саме ціннісно орієнтований тип є найбільш перспективним.

Важливою типологічною ознакою є також характер зворотного зв'язку. За нею доцільно виділяти одноконтурні, двоконтурні та багатоконтурні системи. Одноконтурна система коригує параметри процесу, двоконтурна

коригує також правила та процедури, а багатоконтурна дозволяє переглядати стратегічні цілі. Саме багатоконтурність є ключовою характеристикою стратегічного управління.

У підсумку типологію систем стратегічного управління якістю продукції слід розглядати не як статичну класифікацію, а як інструмент діагностики та розвитку.

Проведена систематизація дозволяє зробити висновок, що системи стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств є багатовимірними та можуть класифікуватися за рівнем інтеграції, характером реагування, часовим горизонтом, ступенем формалізації, аналітичною зрілістю, роллю діагностики і контролінгу, масштабом охоплення, цифровізацією, адаптивністю, ризик-орієнтованістю, ринковою спрямованістю та організаційною структурою. Обґрунтовано, що найбільш зрілою є інтегрована адаптивна система стратегічного управління якістю, яка поєднує багатогоризонтність, превентивність, стратегічну діагностику, контролінгове оцінювання, ризик-адаптивність, цифрову інтеграцію та орієнтацію на перспективні ринкові вимоги.

На основі систематизації методологічних підходів обґрунтовано типологію систем стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств. В основу типологізації покладено ознаки, що характеризують рівень стратегічної орієнтації, ступінь інтеграції функцій управління, характер використання діагностичних і контролінгових процедур, рівень інформаційно-аналітичного забезпечення, характер управлінського реагування та спроможність системи до адаптації.

За рівнем стратегічної орієнтації доцільно виокремлювати операційно-орієнтовані, тактично-орієнтовані та стратегічно-орієнтовані системи. Операційно-орієнтовані системи концентруються переважно на забезпеченні відповідності поточних параметрів продукції встановленим нормативам; тактично-орієнтовані поєднують поточний контроль із реалізацією середньострокових програм удосконалення якості; стратегічно-орієнтовані

інтегрують цілі у сфері якості із загальною стратегією розвитку підприємства та формуванням його довгострокових конкурентних переваг.

За характером управлінського реагування запропоновано розрізняти реактивні, превентивні та адаптивні системи. Реактивні системи передбачають управлінський вплив після виникнення відхилення; превентивні орієнтуються на раннє виявлення факторів можливого погіршення якості; адаптивні забезпечують постійне коригування параметрів управління відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

За рівнем інтеграції аналітичного, діагностичного й контролінгового інструментарію можуть бути виокремлені фрагментарні, координовані та інтегровані системи. У фрагментарних системах окремі процедури реалізуються незалежно одна від одної; у координованих між ними встановлюються інформаційні та функціональні зв'язки; інтегровані системи передбачають формування єдиного контуру планування, діагностики, контролінгу, прийняття та коригування стратегічних рішень.

За характером інформаційно-аналітичного забезпечення системи стратегічного управління якістю можуть бути ретроспективними, моніторинговими та прогнозно-аналітичними. Перша група орієнтована переважно на оцінювання минулих результатів, друга - на постійне спостереження за поточними параметрами, третя - на поєднання моніторингу з прогнозуванням і моделюванням можливих сценаріїв розвитку.

Обґрунтовано, що найбільш перспективною для підприємств агропромислового виробництва є інтегрована адаптивна модель стратегічного управління якістю, яка поєднує діагностичну, контролінгову, прогностичну та регулюючу підсистеми. Її ключовою перевагою є спроможність забезпечувати не лише контроль досягнутих результатів, а й раннє виявлення стратегічно значущих відхилень, оцінювання їх економічних наслідків і формування превентивних управлінських рішень.

У результаті проведених теоретико-методологічних узагальнень сформовано логіку аналітико-діагностичної підтримки стратегічного

управління якістю, відповідно до якої інформація про стан об'єкта управління трансформується через процедури аналізу та діагностики у знання про характер відхилень, їх причини та потенційні наслідки, після чого за допомогою інструментарію контролінгу формується комплекс альтернативних управлінських рішень. Реалізація обраного рішення завершується оцінюванням його результативності та формуванням нового інформаційного циклу.

Таким чином, методологічною основою прийняття стратегічних рішень з управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва визначено інтегроване використання аналітичного, діагностичного та контролінгового інструментарію, що забезпечує перехід від переважно реактивного управління до превентивної та адаптивної моделі. Сформована типологія систем стратегічного управління якістю створює підґрунтя для вибору відповідної моделі управління залежно від стратегічних цілей підприємства, рівня розвитку його інформаційно-аналітичного забезпечення, характеру конкурентного середовища та спроможності менеджменту до своєчасного реагування на зміни параметрів якості продукції.

Висновки до розділу 2:

1. Обґрунтовано, що прийняття стратегічних рішень з управління якістю продукції агропромислових підприємств має базуватися на інтеграції аналітичного, діагностичного, контролінгового, прогностного та сценарного інструментарію. На відміну від традиційного контролю, стратегічний підхід передбачає не лише фіксацію відхилень, а й встановлення їх причин, оцінювання критичності та економічних наслідків, прогнозування розвитку ситуації, формування альтернатив і подальше коригування стратегічних орієнтирів. Це забезпечує перехід від реактивної моделі управління якістю до превентивної та проактивної.

2. Сформовано методологічні засади аналітичної та діагностичної підтримки стратегічного управління якістю продукції як інтегрованої інформаційно-аналітичної підсистеми, що забезпечує збирання, систематизацію, оброблення та інтерпретацію

інформації про параметри продукції, процеси їх формування та фактори впливу. Запропоновано структурувати аналітичне забезпечення за виробничо-технологічним, економічним, ринковим, ресурсним, ризиковим і стратегічним блоками, що дозволяє формувати комплексний аналітичний профіль якості та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між параметрами продукції, витратами, ресурсною спроможністю, ринковими результатами та стратегічними цілями підприємства.

3. Розвинуто методичний інструментарій стратегічної діагностики якості шляхом обґрунтування послідовності визначення цільового стану, формування системи індикаторів, оцінювання фактичних параметрів, виявлення відхилень, встановлення причин, визначення критичності, прогнозування наслідків, формування сценаріїв та підготовки управлінських альтернатив. Запропоновано використовувати категорію діагностичного розриву як різницю між цільовим і фактичним або прогнозованим станом параметра, а його оцінювання здійснювати з урахуванням величини відхилення, частоти прояву, масштабів впливу, ризиків та економічних наслідків. Обґрунтовано необхідність використання випереджальних індикаторів і систем раннього попередження для своєчасного превентивного реагування.

4. Уточнено місце контролінгу в системі стратегічного управління якістю та запропоновано розглядати його як інтегрований процес інформаційно-аналітичного супроводження управлінських рішень, спрямований на планування, бюджетування, оцінювання витрат, економічних ефектів, ризиків і результатів. Розмежовано оперативний, тактичний та стратегічний контролінг, а також обґрунтовано доцільність формування контролінгової панелі якості за групами показників якості продукції, процесів, витрат, ринку та стратегії. Визначено, що результатом контролінгової процедури має бути контролінговий висновок, який трансформує виявлену проблему в економічно оцінені альтернативи управлінського реагування.

5. Обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічної діагностики та контролінгу в єдиний аналітичний контур управління якістю. Діагностика забезпечує ідентифікацію відхилень, причин, критичних факторів і потенційних наслідків, тоді як контролінг визначає економічну ціну проблеми, порівнює можливі альтернативи та формує інформаційну основу стратегічного вибору. Запропоновано методичну логіку прийняття рішень за послідовністю: стратегічні цілі – система індикаторів – моніторинг – діагностика – прогнозування – контролінгове оцінювання – формування альтернатив – стратегічний вибір – реалізація – повторна діагностика – коригування.

6. Розроблено багатокритеріальну типологію систем стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств за рівнем інтеграції, характером

управлінського реагування, часовим горизонтом, ступенем формалізації, аналітичною зрілістю, роллю діагностики та контролінгу, масштабом охоплення бізнес-процесів, рівнем цифровізації, адаптивністю, ризик-орієнтованістю, ринковою спрямованістю та організаційною централізацією. Запропоновано використовувати типологічний профіль системи для комплексного оцінювання її стану та виділено п'ять рівнів зрілості: контрольний, процесно-регламентований, діагностично-аналітичний, стратегічно-інтегрований та адаптивно-інтелектуальний.

7. Визначено, що для агропромислових підприємств найбільш перспективною є інтегрована адаптивна система стратегічного управління якістю, яка поєднує багатогоризонтність, превентивне реагування, стратегічну діагностику, контролінгове оцінювання, ризик-адаптивність, цифрову інтеграцію, охоплення всього ланцюга створення цінності та ринково-стратегічну орієнтацію. Така система забезпечує одночасно стабільність поточних параметрів продукції та спроможність підприємства адаптувати цільові характеристики, технології, ресурси й управлінські процедури до змін зовнішнього середовища, що формує методологічне підґрунтя для подальшого розроблення прикладних механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в систему стратегічного управління якістю.

РОЗДІЛ 3

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ЯКОСТІ ТА ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

3.1. Динаміка ефективності функціонування підприємств агропромислового виробництва

В аграрній сфері об'єктивно посилюється потреба у переході від простого аналізу обсягів сформованої ресурсної бази до оцінювання ефективності та результативності її фактичного використання. Величина капіталу, у тому числі земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, безумовно, формує основу виробничого потенціалу підприємства, однак сама по собі не може виступати достатнім критерієм ефективності господарської діяльності. В умовах нестабільності економічного середовища, значних коливань цін і посилення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках особливого значення набуває оцінювання економічної віддачі ресурсів, тобто спроможності підприємства забезпечувати максимально можливий результат за наявного обсягу та структури факторів виробництва. Саме рівень і динаміка економічної ефективності, що характеризують співвідношення між одержаними результатами та обсягом використаних ресурсів, дедалі більшою мірою виступають визначальними критеріями не тільки внутрішньогосподарської раціональності, а й конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості аграрних підприємств. Відтак об'єктивне оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності дає змогу не лише ідентифікувати наявні внутрішні резерви зростання, а й створити належне аналітичне підґрунтя для розроблення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих

на підвищення продуктивності, раціоналізацію витрат і забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Отже, за сучасних умов структурно-динамічний аналіз економічної ефективності не може обмежуватися виключно дослідженням фінансових показників, а має також передбачати оцінювання інституційних трансформацій у структурі аграрного підприємництва, які безпосередньо визначають спроможність галузі до стабільного та результативного функціонування. Одним із важливих індикаторів такого аналізу є динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері сільського, лісового та рибного господарства (табл. 3.1).

Упродовж 2010–2024 років простежується стійка довгострокова тенденція до зменшення загальної кількості суб'єктів аграрного господарювання: з 80,3 тис. у 2010 році до 58,7 тис. у 2024 році, що відповідає скороченню на 26,9%. Найбільш відчутне зниження відбулося у 2022 році, коли протягом одного року кількість господарств скоротилася більш як на 17 тис. одиниць. Така динаміка значною мірою була зумовлена наслідками повномасштабного вторгнення, втратою частини територій і виробничих активів, руйнуванням або ускладненням логістичних зв'язків, а також загальним зниженням рівня підприємницької активності. Водночас дослідження частки фізичних осіб-підприємців (ФОП) у загальній структурі аграрного сектору свідчить про неоднозначний характер структурних змін: якщо у 2010 році частка ФОП становила 36,9% від загальної кількості суб'єктів господарювання, то у 2024 році вона зросла до 39,4%.

Зазначену динаміку можна трактувати неоднозначно. З одного боку, вона може свідчити про достатньо високий рівень гнучкості та адаптаційної спроможності малого підприємництва до змін економічного середовища, а з іншого – відображати посилення фрагментарності аграрного ринку та поступове зміщення значної частини виробників у бік мікроформ господарювання, які не завжди забезпечують належний рівень ефективності у довгостроковій перспективі. Такі структурні тенденції безпосередньо

позначаються на економічній результативності галузі. Скорочення кількості підприємств, насамперед середніх і великих, звужує можливості одержання ефекту масштабу від централізованого інвестування, ускладнює інтеграцію суб'єктів у повноцінні ланцюги створення доданої вартості та посилює нерівномірність доступу до фінансових ресурсів, інноваційних рішень і механізмів державної підтримки. Водночас збільшення питомої ваги фізичних осіб-підприємців у кризових умовах може свідчити про поширення альтернативних форм зайнятості та самозабезпечення на тлі звуження можливостей використання найманої праці. Відтак оцінювання економічної ефективності аграрної діяльності має враховувати не лише результати, визначені за традиційними фінансовими індикаторами, а й структурні трансформації у складі суб'єктів господарювання як важливий чинник формування додаткових ризиків або, навпаки, резервів підвищення адаптивності аграрного сектору. У площині стратегічного планування це актуалізує потребу у застосуванні диференційованих підходів до підтримки різних категорій бізнесу, зокрема через запровадження окремих програм для мікро-, малих і середніх підприємств, а також створення стимулів для укрупнення, інтеграції та розвитку коопераційних зв'язків з метою підвищення результативності використання ресурсного потенціалу.

Таблиця 3.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство»

Рік	Всього	З них фізичні особи підприємства	У % до загального показника суб'єкту господарювання
2010	80321	29655	36,9
2015	79284	32540	41,0
2020	73368	23916	32,6
2021	70803	23050	32,6
2022	53281	20437	38,4
2023	62960	22071	35,1
2024	58703	23156	39,4

** побудовано автором за даними Державної служби статистики України*

З огляду на це доцільним є звернення до емпіричних даних, які дають змогу відобразити фактичні процеси та структурні зміни, що відбувалися в аграрному секторі впродовж останніх років. Так, упродовж 2015–2023 років виробничо-комерційна діяльність аграрних підприємств України характеризувалася одночасно як кількісними змінами в обсягах виробництва й доходів, так і якісними трансформаціями в організації та структурі господарювання, що обумовлює необхідність комплексного оцінювання її економічної ефективності. Дані економічних рахунків сільського господарства відображають основні структурні та динамічні зрушення, які дозволяють ідентифікувати ключові джерела зростання, визначити рівень результативності використання ресурсів і конкретизувати перспективні напрями подальшого розвитку аграрної сфери (табл. 3.2).

Зокрема, упродовж 2015–2023 років простежується послідовне збільшення обсягів випуску продукції сільського господарства – з 544,2 млрд грн у 2015 році до 1200,8 млрд грн у 2023 році, що відображає істотне розширення вартісних масштабів виробничої діяльності галузі. Найбільш виражена позитивна динаміка характерна для рослинництва, де обсяг випуску зріс більш ніж у 2,2 раза – з 397,6 до 897,5 млрд грн. Така тенденція підтверджує подальше посилення домінуючої ролі рослинницької продукції у структурі аграрного виробництва, частка якої стабільно перевищує 74% загального обсягу валового аграрного випуску. Водночас тваринництво демонструє більш стримані темпи зростання: його обсяги збільшилися з 134,6 до 278,1 млрд грн, тобто приблизно у 2,1 раза. Менша інтенсивність розвитку цього сегмента порівняно з рослинництвом свідчить про збереження переважної орієнтації аграрного виробництва на експортно спрямовані рослинницькі напрями та може вказувати на наявність певних структурних диспропорцій у галузі. Одночасно, незважаючи на порівняно незначну частку у загальній структурі аграрного випуску, відбувається зростання обсягів сільськогосподарських послуг – з 8,2 до 19,4 млрд грн, а також несільськогосподарської вторинної діяльності – з 3,7 до 5,8 млрд грн, що може

розглядатися як ознака поступового поглиблення диверсифікації господарської діяльності аграрних підприємств.

Таблиця 3.2

Економічні рахунки сільського господарства (рахунок виробництва та рахунок утворення доходу), млн.грн

Види діяльності	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Випуск рослинництва	397619	629226	623951	670423	1100168	811056	897486
Випуск тваринництва	134638	200935	200990	203942	237586	243599	278147
Випуск сільськогосподарської продукції	532257	830161	824941	874365	1337754	1054655	1175633
Випуск сільськогосподарських послуг	8256	12764	13097	13457	21615	14905	19387
Випуск продукції та послуг сільського господарства	540513	842925	838038	887822	1359369	1069560	1195020
Випуск несільськогосподарської невід'ємної вторинної діяльності	3693	4662	4729	5030	7087	4356	5754
Випуск сільського господарства	544206	847587	842767	892852	1366456	1073916	1200774
Проміжне споживання	311838	500086	498744	511460	789635	636962	717602
Валова додана вартість	232368	347501	344023	381392	576821	436954	483172
Споживання основного капіталу	14010	29369	35375	42309	49713	50951	54590
Чиста додана вартість	218358	318132	308648	339083	527108	386003	428582
Оплата праці найманих працівників	34038	71483	79145	86924	128342	108351	136596
Інші податки, пов'язані з виробництвом	3078	2862	2921	3783	3052	3237	4009
Інші субсидії, пов'язані з виробництвом	1732	3051	2885	4977	5581	4990	2665
Факторний дохід	217012	318321	308612	340277	529637	387756	427238
Чистий поточний прибуток/змішаний дохід	182974	246838	229467	253353	401295	279405	290642

* побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Одним із найбільш вагомих індикаторів результативності функціонування аграрного сектору виступає валова додана вартість, обсяг якої у 2023 році досяг 483,2 млрд грн, що більш ніж удвічі перевищує відповідний показник 2015 року, коли він становив 232,4 млрд грн. При цьому питома вага

вальної доданої вартості у загальному обсязі випуску продукції впродовж досліджуваного періоду залишалася порівняно стабільною: 42,7 % у 2015 році та 40,2 % у 2023 році, що дає підстави констатувати відносно збалансовану динаміку співвідношення між обсягами залучених витрат і сформованими результатами господарської діяльності. Чиста додана вартість (ЧДВ) за аналогічний період збільшилася з 218,4 до 428,6 млрд грн, тобто майже у 2 рази, що також свідчить про поступове посилення результативності використання ресурсів і зростання ефективності господарювання після врахування амортизаційних витрат.

Обсяг оплати праці найманих працівників упродовж 2015–2023 років збільшився приблизно у 4 рази – з 34 до 136,6 млрд грн, що відображає зростання ролі соціальної складової в діяльності аграрного бізнесу, підвищення вартості трудових ресурсів і, певною мірою, продуктивності праці. Водночас частка чистого прибутку та змішаного доходу у структурі ЧДВ скоротилася з 83,8 % у 2015 році до 67,8 % у 2023 році, що може свідчити про посилення витратного навантаження та збільшення впливу виробничих факторів, які не пов’язані безпосередньо з використанням власного капіталу підприємств. Паралельно факторний дохід зріс з 217 до 427,2 млрд грн, що також засвідчує підвищення загальної економічної результативності аграрного виробництва, хоча темпи його приросту залишалися нижчими порівняно з динамікою сукупного обсягу випуску. Проміжне споживання за цей же період збільшилося з 311,8 до 717,6 млрд грн, що є наслідком як розширення масштабів виробничої діяльності, так і істотного подорожчання матеріально-технічних, енергетичних та інших ресурсів. Водночас відносна стабільність частки доданої вартості у структурі випуску дозволяє стверджувати про збереження певної внутрішньої збалансованості між витратною та результативною складовими аграрного виробництва. Таким чином, аграрний сектор України продовжує демонструвати відносно високі показники економічної ефективності, однак рівень його стійкості та конкурентоспроможності значною мірою визначається впливом зовнішніх

чинників, зокрема кон'юктурою світових агропродовольчих ринків, валютними коливаннями, кліматичними змінами та масштабами і механізмами державної підтримки.

Для формування об'єктивного уявлення про ефективність виробничо-комерційної діяльності в аграрній сфері необхідним є також дослідження структурних змін у розподілі обсягів виробленої продукції між підприємствами та господарствами населення, що дає змогу не лише визначити основні джерела формування приросту виробництва, а й оцінити інституційні особливості ефективності використання ресурсів різними категоріями господарюючих суб'єктів. Упродовж 2010–2024 років аграрне виробництво України характеризувалося загальною тенденцією до збільшення обсягів, однак одночасно супроводжувалося суттєвими структурними трансформаціями у співвідношенні внеску підприємств і господарств населення. Такі зміни були обумовлені як тривалими інституційними перетвореннями в аграрному секторі, так і безпосереднім впливом наслідків війни після 2022 року (табл. 3.3).

У 2010 році загальний обсяг валової продукції сільського господарства, розрахований у постійних цінах 2021 року, становив 881,9 млрд грн, тоді як у передкризовому 2021 році його величина досягла вже 1 344,3 млрд грн, що відповідає приросту більш ніж на 52 %. Після 2022 року спостерігалось істотне скорочення обсягів виробництва до 1 004,2 млрд грн, що було пов'язано з наслідками повномасштабного вторгнення РФ, тимчасовою окупацією частини територій, втратою та мінуванням сільськогосподарських угідь, ускладненням транспортно-логістичних процесів і дефіцитом окремих видів ресурсів. Попри певне відновлення виробництва у 2023 році до 1 115,5 млрд грн та незначне скорочення у 2024 році до 1 077,9 млрд грн, загальна динаміка останніх років свідчить про поступову відносну стабілізацію аграрного сектору, що значною мірою забезпечується здатністю підприємств адаптувати виробничі, логістичні та управлінські процеси до нових умов господарювання.

Таблиця 3.3

**Продукція сільського господарства за категоріями господарств у
постійних цінах 2021 року, млн.грн**

Продукція	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Господарства усіх категорій								
Продукція сільського господарства, в т.ч.	881904	1125939	1284259	1154549	1344276	1004178	1115463	1077943
Продукція рослинництва	632481	866476	102859	904388	1106284	794230	904630	866578
Продукція тваринництва	249422	259463	256199	250160	237991	209948	210833	211364
Підприємства								
Продукція сільського господарства, в т.ч.	497298	709674	865803	762068	931624	672143	782637	765877
Продукція рослинництва	397189	587622	735652	632555	804968	555626	660346	637226
Продукція тваринництва	100109	122052	130151	129512	126656	116516	122291	128651
Господарства населення								
Продукція сільського господарства, в т.ч.	384605	416265	418455	392480	412651	332035	332825	312066
Продукція рослинництва	235292	278853	292407	271832	301316	238603	244284	229352
Продукція тваринництва	149313	137411	126047	120648	111334	93431	88541	82713

* побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Починаючи з 2010 року, спостерігається послідовне зміцнення позицій підприємств як провідної категорії виробників сільськогосподарської продукції. Якщо у 2010 році їх частка у загальному обсязі аграрного виробництва становила близько 56 %, то у 2021 році вона досягла вже близько 69 %. Упродовж 2023–2024 років цей показник утримувався на рівні приблизно 71 %, що свідчить про подальше посилення ролі корпоративного сектору у формуванні результатів аграрної галузі. В абсолютному вираженні обсяг виробництва продукції підприємствами збільшився з 497,3 млрд грн у

2010 році до 765,9 млрд грн у 2024 році, водночас максимальне значення було зафіксовано у 2021 році – 931,6 млрд грн.

У структурі продукції, сформованої аграрними підприємствами, традиційно переважає рослинництво, частка якого коливається в межах 83–87 %, що значною мірою пов'язано з розвитком експортоорієнтованого виробництва зернових та олійних культур. Частка тваринницької продукції, незважаючи на певне відновлення у 2023–2024 роках, залишається істотно меншою і у 2024 році становить близько 17 %. Така структура свідчить про збереження проблем, пов'язаних із відтворенням поголів'я, капіталомісткістю виробництва та нижчою порівняно з окремими напрямками рослинництва рентабельністю тваринницької галузі. На противагу корпоративному сектору, господарства населення характеризуються стійкою тенденцією до скорочення обсягів виробництва. Якщо у 2010 році ними було вироблено 384,6 млрд грн сільськогосподарської продукції, що відповідало 43,6 % загального обсягу, то у 2024 році обсяг скоротився до 312,1 млрд грн, а частка – до рівня менше 29 %. Така тенденція є результатом комплексу соціально-економічних і демографічних чинників, серед яких скорочення чисельності сільського населення, погіршення економічної привабливості дрібного приватного виробництва, трудова міграція, старіння населення сільських територій та зменшення кількості домогосподарств, для яких сільськогосподарська діяльність є основним або суттєвим джерелом доходів. Особливо помітним є скорочення обсягів тваринницького виробництва у господарствах населення: з 149,3 млрд грн у 2010 році до 82,7 млрд грн у 2024 році, тобто майже удвічі. Така тенденція створює додаткові ризики для продовольчої безпеки, а також для стабільності молочного виробництва, у якому внесок господарств населення продовжує залишатися суттєвим.

У структурі сільськогосподарського виробництва провідне місце належить рослинництву, частка якого в загальному обсязі продукції коливається в межах від 71 до 83 %. Найвищого значення цей напрям досяг у 2021 році, коли обсяг рослинницької продукції становив 1,106 трлн грн, що

стало максимальним показником за весь досліджуваний період. Незважаючи на суттєве скорочення виробництва у 2022 році, вже у 2023–2024 роках відбулося часткове відновлення обсягів, що свідчить про здатність рослинницького сегмента адаптуватися до ускладнених умов господарювання. Тваринництво, навпаки, характеризується відносно стабільною динамікою в абсолютному вимірі, однак одночасно демонструє тенденцію до структурного зменшення його ролі в аграрному виробництві. Найвищі показники цього напряму спостерігалися у 2010–2011 роках, тоді як у 2024 році обсяг тваринницької продукції становив 211,4 млрд грн, попри певне відновлення після падіння 2022 року. Отже, саме підприємства поступово закріплюють за собою роль основного рушія розвитку аграрного виробництва, нарощуючи як абсолютні обсяги продукції, так і власну питому вагу в загальній структурі галузі. Водночас господарства населення поступово втрачають економічне значення в сільському господарстві, особливо у сфері тваринництва, що актуалізує необхідність удосконалення механізмів державної підтримки цієї категорії виробників або їх ширшого залучення до кооперативних та інтеграційних моделей господарювання.

За таких обставин виникає необхідність поглибленого дослідження окремих фінансово-економічних показників функціонування аграрних підприємств, які дають змогу більш повно охарактеризувати трансформації результативності їх виробничо-комерційної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливого значення набуває аналіз динаміки фінансових результатів до та після оподаткування, показників рентабельності господарської діяльності, а також співвідношення прибуткових і збиткових підприємств. Саме ці показники дають можливість оцінити не лише здатність аграрного бізнесу пристосовуватися до змін, а й визначити загальний рівень фінансової стійкості галузі та її спроможність протистояти кризовим явищам різного походження.

Упродовж 2010–2022 рр. фінансові результати діяльності аграрних підприємств України характеризувалися суттєвою мінливістю, що

відображало одночасний вплив зовнішніх факторів, серед яких економічні кризи, зміни ринкової кон'юнктури та війна, а також внутрішніх структурних перетворень, які відбувалися безпосередньо в аграрному секторі (табл. 3.4).

Трансформація політико-економічних умов господарювання, значні коливання цін на сільськогосподарську продукцію, нестійкість валютного курсу, подорожчання матеріально-технічних та енергетичних ресурсів, а також поступове посилення концентрації аграрного виробництва стали одними з основних факторів, що визначали зміни рівня прибутковості підприємств. Водночас істотний вплив на формування кінцевих фінансових результатів мали метеорологічні ризики, обмежені можливості доступу малих і середніх господарств до кредитних та інвестиційних ресурсів, а в останні роки – масштабні втрати та руйнування, спричинені воєнними діями. Сукупність зазначених факторів обумовлює потребу в системному дослідженні показників економічної ефективності функціонування аграрних підприємств з метою ідентифікації довгострокових тенденцій, виявлення найбільш уразливих складових та визначення адаптаційного потенціалу галузі в умовах кризових трансформацій. Так, фінансовий результат до оподаткування аграрних підприємств збільшився з 17,3 млрд грн у 2010 р. до 101,9 млрд грн у 2015 р., а найвищого значення досяг у 2021 р. – 238,5 млрд грн. Після цього у 2022 році відбулося його суттєве скорочення до 86,8 млрд грн. Така динаміка підтверджує значну залежність результативності аграрного сектору від стану зовнішньоекономічного середовища, макроекономічної кон'юнктури та рівня політичної стабільності в державі. Водночас протягом усього аналізованого періоду переважна частина аграрних підприємств демонструвала прибуткові результати діяльності до оподаткування: частка таких суб'єктів збільшилася з 69,8 % у 2010 р. до 89,0 % у 2021 р., що свідчить про загальне посилення фінансової результативності значної частини підприємств до початку повномасштабних воєнних дій.

Таблиця 3.4

Окремі показники діяльності підприємств

Показник	2010	2015	2019	2020	2021	2022
Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн	17320,5	101996,1	93553,6	82041,2	238497,5	86774,7
Підприємства, які одержали прибуток до оподаткування - у % до загальної кількості	69,8	89,0	83,5	83,2	89,0	79,1
- фінансовий результат, млн.грн	22152,9	127609,0	115852,7	108113,9	246625,9	124031,8
Підприємства, які одержали збиток до оподаткування - у відсотках до загальної кількості	30,2	11,0	16,5	16,8	11,0	20,9
- фінансовий результат, млн.грн	4832,4	25612,9	22299,1	26072,8	8128,4	37257,2
Чистий прибуток (збиток), млн.грн	17253,6	101912,2	92892,9	81509,3	237639,8	85901,2
Підприємства, які одержали чистий прибуток - у % до загальної кількості	69,6	88,9	83,5	83,1	89,0	79,0
- фінансовий результат, млн.грн	22094,9	127525,5	115197,6	107592,8	245770,3	123163,1
Підприємства, які одержали чистий збиток - у % до загальної кількості	30,4	11,1	16,5	16,9	11,0	21,0
- фінансовий результат, млн.грн	4841,3	25613,3	22304,7	26083,5	8130,4	37261,9
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	30,4	16,6	14,0	37,8	14,1
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	43,0	19,8	19,2	41,9	21,0
Кількість найманих працівників, тис.осіб	645,2	500,9	472,1	449,8	446,8	...

* побудовано автором за даними Державної служби статистики України

У 2022 р., в умовах повномасштабної війни, питома вага аграрних підприємств, що завершили діяльність із прибутком, скоротилася до 79,1 %, тоді як сукупний обсяг прибутку до оподаткування становив 124,0 млрд грн, що, попри суттєве погіршення умов господарювання, залишалося вищим за

відповідні значення 2019–2020 рр. Водночас частка підприємств, діяльність яких була збитковою до оподаткування, у 2022 р. збільшилася до 20,9 %, що стало найвищим значенням починаючи з 2015 року. Загальний обсяг збитків таких підприємств досяг 37,3 млрд грн, що свідчить про помітне посилення фінансових ризиків для окремої частини суб'єктів аграрного ринку. Динаміка чистого прибутку або збитку в цілому повторювала тенденції фінансового результату до оподаткування. Так, у 2021 р. було зафіксовано максимальне значення чистого прибутку на рівні 237,6 млрд грн, тоді як у 2022 р. цей показник скоротився до 85,9 млрд грн, що узгоджується із загальною тенденцією погіршення макроекономічних умов функціонування підприємств у воєнний період. Частка суб'єктів господарювання, які одержували чистий прибуток, упродовж 2015–2021 рр. залишалася відносно стабільною і перебувала в межах 83–89 %, однак у 2022 р. вона знизилася до 79,0 %, практично відповідаючи питомій вазі підприємств, які сформували прибуток до оподаткування. Відповідно, частка збиткових суб'єктів зросла до 21,0 %.

Окремої уваги потребує показник рентабельності, який є одним із найбільш узагальнюючих індикаторів економічної ефективності господарювання та характеризує співвідношення між отриманим прибутком і витратами, понесеними підприємством у процесі здійснення своєї діяльності. Використання цього показника дозволяє комплексно оцінювати результативність прийнятих управлінських рішень, рівень ефективності залучення та використання ресурсів, а також здатність підприємства формувати дохід за умов постійної зміни зовнішнього середовища. Найвищого рівня рентабельність усієї діяльності аграрних підприємств досягла у 2021 році – 37,8 %, що значною мірою було обумовлено сприятливою кон'юктурою аграрного ринку, високими цінами на сільськогосподарську продукцію та накопиченим ефектом від інвестицій у технологічне оновлення й модернізацію виробничої бази. Уже у 2022 році значення цього показника скоротилося більш ніж удвічі – до 14,1 %, що відображає різке погіршення прибутковості на тлі воєнних ризиків, руйнування та ускладнення логістичних

маршрутів, зростання виробничої невизначеності й підвищення собівартості продукції. Подібна негативна тенденція простежується і щодо рентабельності операційної діяльності: якщо у 2015 році її рівень становив 43,0 %, а у 2021 році – 41,9 %, то у 2022 році показник скоротився до 21,0 %, що свідчить про істотне зниження результативності основної виробничої діяльності аграрних підприємств. Така динаміка рентабельності відображає не лише скорочення доходної складової, а й загальне підвищення витрат, у тому числі додаткових витрат, пов'язаних із підтриманням безперервності виробництва в умовах надзвичайно високої економічної, логістичної та безпекової нестабільності. У поєднанні з іншими фінансовими індикаторами це підтверджує високу чутливість показників рентабельності до кризових процесів у галузі та необхідність їх систематичного моніторингу, особливо в контексті оцінювання фінансової стійкості аграрних підприємств і обґрунтування дієвих механізмів державної підтримки в умовах воєнного часу.

Важливим індикатором структурних трансформацій у галузі є поступове скорочення чисельності найманих працівників у сільському господарстві – з 645,2 тис. осіб у 2010 р. до 449,8 тис. осіб у 2020 р. Така тенденція може бути наслідком як підвищення технологічності та оптимізації виробничих процесів, так і більш глибоких структурних перетворень у сільській місцевості та аграрному секторі в цілому. Скорочення чисельності зайнятих у сільськогосподарському виробництві значною мірою може пояснюватися активнішим упровадженням технологій точного землеробства, автоматизації та механізації, які забезпечують можливість зменшення потреби у ручній та низькокваліфікованій праці без пропорційного скорочення масштабів виробництва. Водночас така динаміка відображає також триваючий відтік трудових ресурсів із сільських територій, спричинений депопуляційними процесами, недостатнім розвитком соціальної інфраструктури та обмеженою кількістю можливостей для стабільного та належно оплачуваного працевлаштування у сільській місцевості. У середньо- та довгостроковій перспективі зазначені процеси створюють ризики

подальшого поглиблення дисбалансів на регіональних ринках праці, скорочення участі молоді в аграрному виробництві та поступової втрати трудового потенціалу окремих територій. Відтак аналіз економічної ефективності діяльності аграрних підприємств доцільно здійснювати не лише через показники прибутковості та рентабельності, а й з урахуванням трансформацій у структурі та характері використання трудових ресурсів, оскільки саме вони безпосередньо визначають можливості забезпечення безперервності виробництва, виконання соціальної функції бізнесу та підтримання потенціалу регіонального розвитку.

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства функціонують не тільки як виробничі одиниці, а й як повноцінні комерційні суб'єкти, що активно включені у систему товарно-грошових відносин і здійснюють реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У зв'язку з цим оцінювання економічної ефективності їх функціонування не може обмежуватися виключно аналізом виробничих результатів, а має обов'язково враховувати комерційну складову діяльності, яка відображає здатність підприємства перетворювати сформований виробничий потенціал у конкретний фінансовий результат шляхом реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг. Комерційна діяльність охоплює комплекс взаємопов'язаних операцій із просування та реалізації продукції, включаючи формування маркетингової стратегії, визначення цінової політики, вибір оптимальних каналів збуту, організацію взаємодії з партнерами та посередниками, а також належне логістичне забезпечення. Від рівня ефективності зазначених процесів безпосередньо залежать обсяги доходів підприємства, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість та здатність зберігати конкурентні позиції на відповідних ринках. Одним із ключових критеріїв у цьому контексті виступає ринкова ефективність, яка характеризує ступінь реалізації підприємством власних можливостей щодо продажу продукції за економічно вигідними цінами за одночасного мінімізації витрат, пов'язаних зі збутом. Важливими індикаторами ринкової

результативності є обсяги реалізації продукції у натуральному та вартісному вираженні, зміна середніх цін продажу, структура каналів збуту, а також питома вага експорту в загальному обсязі реалізації.

Отже, одним із визначальних індикаторів ринкової ефективності аграрних підприємств виступають обсяги реалізації продукції, які одночасно характеризують реальну спроможність підприємства збувати вироблену продукцію та відображають рівень попиту на неї з боку внутрішніх і зовнішніх споживачів. Упродовж останніх років динаміка реалізації характеризувалася значними коливаннями, що були зумовлені змінами рівня урожайності, трансформаціями кон'юнктури аграрних ринків, ціновими чинниками, а також масштабними логістичними обмеженнями, спричиненими воєнними діями. Проведені дослідження свідчать, що у 2022 році, навіть за наявності порівняно значних запасів сільськогосподарської продукції, велика кількість підприємств зіткнулася з істотними труднощами щодо її реалізації, передусім на зовнішніх ринках. Наслідком цього стало накопичення продукції у складських приміщеннях, уповільнення оборотності запасів та скорочення обсягів реалізації в натуральному вираженні. Найбільш виразно такі проблеми проявилися у сегментах зернових та олійних культур, виробництво яких традиційно має виражену експортну орієнтацію. Водночас аналіз попередніх років показує, що до початку повномасштабного вторгнення аграрні підприємства демонстрували досить стійке зростання вартісних обсягів реалізації, що підтверджувало високий комерційний потенціал галузі та достатню здатність суб'єктів господарювання пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури. Зокрема, упродовж 2016–2021 рр. простежувалося послідовне збільшення вартості реалізованої продукції сільськогосподарства, що відображає поступове розширення комерційних можливостей аграрного сектору, збільшення внутрішнього й зовнішнього попиту, а також сприятливу динаміку цін на основні види сільськогосподарської продукції (рис. 3.1).

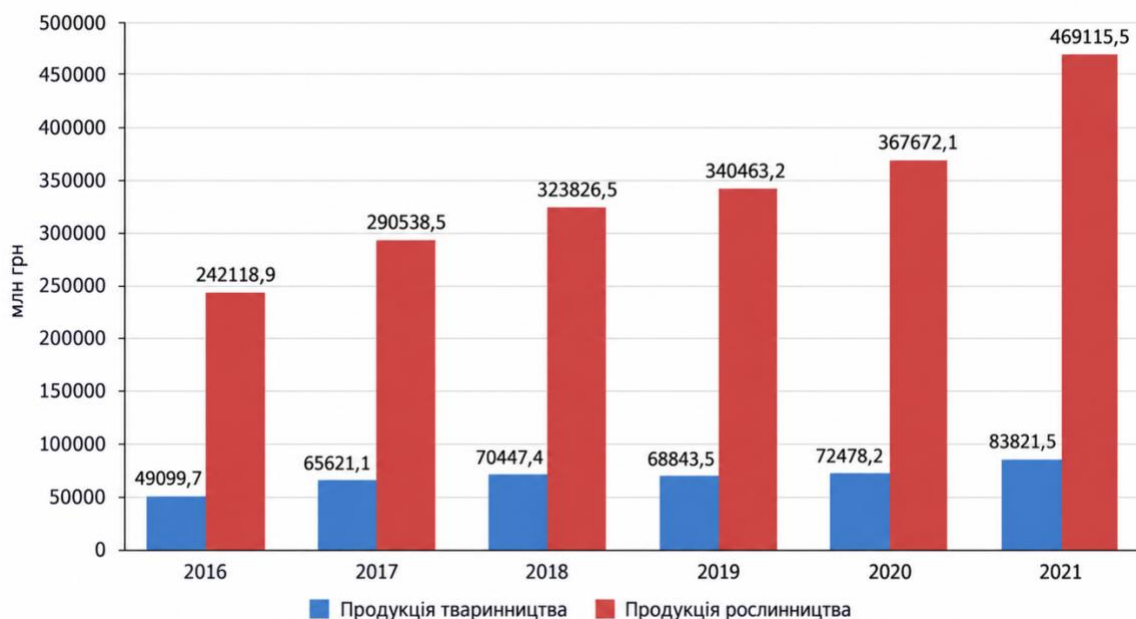


Рис. 3.1. Вартість реалізованої продукції сільського господарства у 2016-2021 рр.

** побудовано автором за даними Державної служби статистики України*

Упродовж досліджуваного періоду вартісний обсяг реалізації продукції рослинництва збільшився з 242 118,9 млн грн у 2016 р. до 469 115,5 млн грн у 2021 р., тобто майже у два рази. Така динаміка підтверджує стійке переважання рослинницької продукції у структурі реалізації та її ключову роль у формуванні доходів аграрних підприємств. Загалом зростання мало послідовний характер, однак найбільш відчутне прискорення відбулося у 2021 році, коли вартість реалізованої продукції збільшилася більш ніж на 100 млрд грн порівняно з попереднім роком. Подібне зростання було результатом одночасного впливу кількох сприятливих чинників, серед яких високі показники урожайності, сприятливі природно-кліматичні умови, підвищення світових цін на зернові та олійні культури, а також активне нарощування експортних поставок у період до початку повномасштабної війни. Реалізація продукції тваринництва також характеризувалася позитивною динамікою, проте темпи її приросту були значно нижчими: з 49 099,7 млн грн у 2016 р. до 83 821,5 млн грн у 2021 р. При цьому зміни у тваринницькому сегменті були менш рівномірними. Зокрема, у 2019 р. спостерігалось певне скорочення вартості реалізованої продукції порівняно з 2018 р. – з 70 447,4 млн грн до 68

843,5 млн грн. Така ситуація могла бути обумовлена епізоотичними ризиками, зменшенням поголів'я сільськогосподарських тварин, подорожчанням кормів, ветеринарного обслуговування та інших ресурсів, необхідних для функціонування галузі. У цілому за аналізований період структура реалізованої продукції характеризувалася чітким домінуванням рослинництва, на яке припадало близько 80–85 % загальної вартості реалізації, тоді як питома вага тваринницької продукції становила лише 15–20 %. Подібна структура відображає високу орієнтованість аграрного сектору на зовнішні ринки та збереження переважно сировинного характеру аграрної моделі, яка, поряд із перевагами у вигляді значних надходжень валютної виручки, формує суттєву залежність від коливань світових цін, кон'юнктури міжнародних ринків та природно-кліматичних ризиків.

Важливим напрямом оцінювання комерційної результативності аграрних підприємств є дослідження середніх цін реалізації продукції, оскільки їх динаміка характеризує конкурентні позиції виробників, умови збуту та можливості отримання економічного ефекту від реалізації продукції. За сприятливої ринкової кон'юнктури, зокрема у 2021 р., середні реалізаційні ціни на аграрну продукцію істотно підвищилися, що стало важливим чинником приросту доходів навіть без відповідного збільшення фізичних обсягів продажу. Водночас у 2022 р. ситуація на ринку суттєво змінилася: концентрація значних обсягів продукції на внутрішньому ринку внаслідок обмежених експортних можливостей, логістичні проблеми та загальна інфляційна нестабільність зумовили зниження цін за окремими товарними позиціями та посилили тиск на прибутковість аграрних підприємств. Дослідження середніх цін реалізації основних видів сільськогосподарської продукції у 2005–2023 рр. дає змогу виявити низку характерних закономірностей, серед яких передусім слід відзначити довгострокову тенденцію до зростання вартості більшості видів аграрної продукції, що відображає поступове зміцнення цінових позицій вітчизняних товаровиробників.

Найбільш інтенсивне підвищення цін спостерігалось у 2021 р., коли світові товарні ринки характеризувалися значним подорожчанням продовольчої та аграрної сировини. Так, середня ціна реалізації зернових і зернобобових культур збільшилася з 417,8 грн/т у 2005 р. до 6399,7 грн/т у 2022 р., що свідчить про багаторазове підвищення їх вартісної оцінки протягом аналізованого періоду. Відчутне зростання цін мало місце і в тваринницькому сегменті. Зокрема, середня ціна реалізації сільськогосподарських тварин у живій масі у 2022 р. становила 45676,7 грн/т, що на 22,2 % перевищило рівень 2021 р., коли відповідний показник дорівнював 37380,5 грн/т. Позитивна цінова динаміка була характерною також для молока та яєць, ціни на які збільшилися відповідно на 6,5 % та 24 %. Таке підвищення частково компенсувало зростання витрат на корми, енергоресурси, ветеринарне забезпечення та інші складові собівартості тваринницької продукції. У 2023 році цінова ситуація на аграрному ринку набула більш диференційованого характеру. Якщо у попередньому році високі цінові рівні значною мірою підтримувалися інфляційними факторами, то у 2023 р. за багатьма ключовими видами продукції сформувалася тенденція до зниження середніх цін, що було пов'язано з частковою стабілізацією світової кон'юнктури, поступовим відновленням окремих каналів постачання та ослабленням внутрішнього платоспроможного попиту.

Так, середня ціна реалізації зернових і зернобобових культур у 2023 р. зменшилася до 5675,5 грн/т порівняно з 6399,7 грн/т у 2022 р., тобто на 11,3 %. Така динаміка може пояснюватися накопиченням значних товарних запасів, сезонним збільшенням пропозиції та обмеженнями експортної діяльності, пов'язаними з нестабільністю функціонування морської портової інфраструктури. Подібні процеси відбувалися й у сегменті олійних культур, середня ціна яких знизилася з 15036,9 грн/т до 13072,6 грн/т, або на 13,1 %, що характеризує поступову корекцію ринкової кон'юнктури після цінових максимумів 2021–2022 років. Разом із тим за окремими видами продукції спостерігалось протилежне спрямування цінових змін. Зокрема, середня ціна

реалізації картоплі підвищилася на 24,3 % – з 4519,5 грн/т у 2022 р. до 5617,2 грн/т у 2023 р. Це могло бути наслідком скорочення посівних площ, часткової втрати врожаю через несприятливі погодні умови та зменшення пропозиції імпортової продукції. Ринок овочів також характеризувався значною ціновою мінливістю: середня ціна зменшилася з 14025,0 грн/т у 2022 р. до 11593,1 грн/т у 2023 р., проте навіть за такого зниження її рівень залишався порівняно високим у довгостроковому вимірі. Найбільш помітне підвищення середніх цін відбулося у сегменті плодово-ягідної продукції, де їх рівень зріс з 8126,4 грн/т до 12531,5 грн/т, або на 54,3 %. Така динаміка може бути пов'язана зі зростанням зацікавленості товаровиробників у вирощуванні нішевих культур із вищою доданою вартістю, а також зі скороченням пропозиції внаслідок пошкодження чи втрати частини багаторічних насаджень на територіях, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Середні ціни на продукцію сільського господарства, реалізовану підприємствами, грн за 1 тону

Культури	2005	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023
Культури зернові та зернобобові в т.ч.	417,8	1120,9	2912,1	3867,5	4794,1	6296,1	6399,7	5675,5
Культури олійні	981,5	2942,6	7531,5	8321,2	10852,9	16418,5	15036,9	13072,6
Буряки цукрові фабричні	177,0	478,5	788,6	753,7	871,5	1164,1	1572,2	1635,4
Картопля	685,2	2131,0	2436,3	5474,7	5103,4	4993,4	4519,5	5617,2
Культури овочеві	1462,1	2551,6	3903,4	4497,0	4437,1	4679,6	14025,0	11593,1
Культури плодові та ягідні	987,8	2419,8	5894,5	6494,4	9140,2	8177,1	8126,4	12531,5
Сільського сподарські тварини у живій масі	6909,9	10797,1	21966,2	32679,8	32490,6	37380,5	45676,7	53186,6
Молоко	1126,9	2938,7	4347,3	8198,2	8839,9	10300,7	10969,0	12234,4
Яйця за тис.шт	251,8	470,6	1333,2	1206,1	1258,6	1877,3	2328,3	3047,1

* побудовано автором за даними Державної служби статистики України

У тваринництві цінова кон'юнктура залишається позитивною: середня ціна на сільськогосподарських тварин у живій масі зросла з 45676,7 грн/т до 53186,6 грн/т (+16,5%), що частково компенсує зростання собівартості через подорожчання кормів, енергоносіїв і ветеринарних препаратів. Молоко також подорожчало на 11,6%, до 12234,4 грн/т, а яйця на 30,9%, до 3047,1 грн за тис. шт, що є найбільшим приростом у структурі тваринницької продукції. Зростання ціни на яйця зумовлене поглибленням дефіциту на внутрішньому ринку, а також зменшенням поголів'я у приватному секторі. Загалом, динаміка середніх цін у 2023 році відображає спроби ринку перейти до фази нової рівноваги, проте триваючі ризики - воєнні дії, обмежений доступ до ринків збуту, логістичні виклики - зберігають високу волатильність цін у низці сегментів, що, своєю чергою, створює додаткові труднощі для планування та інвестування у виробництво, знижуючи передбачуваність прибутковості аграрного бізнесу.

Результати аналізу свідчать про збереження стратегічної ролі аграрного сектора в експортній моделі України, де значущим є аналіз структури каналів збуту, яка істотно трансформувалася в умовах повномасштабної війни. У довоєнний період аграрні підприємства активно використовували зовнішні ринки збуту, особливо для висококонкурентної продукції (зернові, олійні, м'ясо, мед), при цьому частка експорту в окремих категоріях досягала понад 60–70%. З початком повномасштабного вторгнення структура каналів збуту зазнала суттєвих змін, оскільки логістичні ланцюги, орієнтовані на морські порти, були частково заблоковані або зруйновані, що змусило експортерів шукати альтернативні маршрути, зокрема, через західні сухопутні кордони та дунайські порти, що вплинуло на обсяги експорту та його структуру. Проте, як свідчить аналіз експортної статистики, український агросектор продемонстрував високу адаптивність і зумів частково компенсувати втрати, переорієнтувавши канали збуту (табл. 3.7).

Тож, впродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів експорту продукції тваринного походження як у грошовому вираженні, так і в її питомій вазі в загальному експорті.

Таблиця 3.7

Динаміка експорту агропродукції

Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	2020		2021		2022		2023	
	Тис. дол. США	% до заг.	Тис. дол. США	% до заг.	Тис. дол. США	% до заг.	Тис. дол. США	% до заг.
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1188164,7	2,4	1345194,8	2,0	1471818,7	3,3	1382156,4	3,7
01 живі тварини	51506,9	0,1	40878,5	0,1	38828,8	0,1	30599,7	0,1
02 м'ясо та їстівні субпродукти	652106,9	1,3	845553,4	1,2	923757,5	2,1	892295,2	2,4
04 молоко та молочні продукти. Яйця птиці; натуральний мед	426541,7	0,9	378473,9	0,6	452080,0	1,0	403527,6	1,1
05 інші продукти тваринного походження	15805,2	0	23094,4	0	14796,1	0	13027,3	0
II. Продукти рослинного походження	11883238, 0	24,2	15538028,4	22,8	13472682, 9	30,5	11716999, 9	31,2
07 овочі	168147,4	0,3	196607,0	0,3	102670,7	0,2	113565,8	0,3
10 зернові культури	9410668,9	19,1	12343846,1	18,1	9108153,5	20,6	8307010,1	22,1
12 насіння і плоди олійних рослин	1842430,9	3,7	2435156,5	3,6	3757692,3	8,5	2819473,7	7,5

* побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Зокрема, експорт даної категорії у 2020 році становив 1,19 млрд дол. США (2,4 % від загального експорту), тоді як у 2023 році - 1,38 млрд дол. США (3,7 %), найбільший внесок у цій групі зробили м'ясо та їстівні субпродукти, обсяг експорту яких зріс із 652,1 млн дол. США у 2020 році до 892,3 млн дол. США у 2023 році, що свідчить про поступове відновлення виробництва та збереження експортної спроможності навіть в умовах воєнного часу. В категорії продукції рослинного походження спостерігається інша динаміка: попри зниження абсолютних обсягів експорту у 2022–2023 роках порівняно з довоєнним 2021 роком (з 15,5 млрд дол. США у 2021 до 11,7 млрд дол. США у 2023), її частка в загальному обсязі експорту навпаки зросла з 22,8 % до

31,2 %, що пояснюється не лише скороченням загального обсягу експорту внаслідок війни, а й збереженням стабільного попиту на українську рослинну продукцію на зовнішніх ринках.

Найбільшою мірою від зовнішніх ринків традиційно залежить реалізація зернових культур, які зберігають провідні позиції у структурі аграрного експорту України. У 2020–2021 роках обсяги їх експорту зросли з 9,4 млрд до 12,3 млрд дол. США, однак у 2022–2023 роках відбулося скорочення до 9,1 млрд та 8,3 млрд дол. США відповідно. Водночас питома вага зернових культур у загальній структурі українського експорту збільшилася з 19,1 % у 2020 році до 22,1 % у 2023 році, що підтверджує збереження їх стратегічного значення для зовнішньоторговельної діяльності навіть за умов воєнних обмежень. Експорт насіння та плодів олійних культур характеризувався ще більш вираженою динамікою: у 2022 році його обсяги фактично подвоїлися порівняно з 2020 роком – з 1,8 млрд до 3,8 млрд дол. США. Таке зростання було зумовлене як підвищенням світового попиту, так і обмеженими можливостями внутрішньої переробки. У 2023 році відповідний показник дещо скоротився до 2,82 млрд дол. США, що можна пов'язати з поступовою стабілізацією ринкової ситуації та частковим відновленням логістичних маршрутів. Інші товарні групи, зокрема овочева продукція та продукція тваринного походження, демонстрували менш виражені коливання, причому у 2022 році переважала тенденція до скорочення, а у 2023 році – до часткового відновлення. Це було пов'язано, зокрема, з руйнуванням виробничої бази в південних регіонах, які традиційно спеціалізувалися на овочівництві, а також зі скороченням поголів'я сільськогосподарських тварин унаслідок воєнних дій. Таким чином, попри суттєві обмеження, спричинені війною, основні експортні товарні групи, передусім зернові та олійні культури, продовжують зберігати конкурентні позиції на світових ринках, тоді як адаптація логістичних каналів дозволяє частково підтримувати експортний потенціал аграрної галузі. Основним напрямом постачань при цьому залишався європейський ринок, на який припадало 15,2 млрд дол. США, або 69 %

сукупного експорту, значною мірою завдяки запровадженню спрощеного торговельного режиму з ЄС після початку повномасштабної агресії. Водночас варто враховувати, що частина продукції, яка формально постачалася до європейських країн, надалі спрямовувалася через механізми реекспорту до третіх країн Азії, Близького Сходу та Північної Африки.

У свою чергу, зазначені зміни обумовили необхідність перегляду ринкових стратегій аграрних підприємств, що проявилось у пошуку нових контрагентів, переорієнтації на альтернативні та локальні канали збуту, посиленні ролі прямих продажів, а також активнішій участі у продовольчих і гуманітарних програмах. Водночас обмежена місткість внутрішнього ринку не дала змоги повною мірою компенсувати втрати, пов'язані зі скороченням традиційних експортних поставок, що негативно позначилося на загальних комерційних результатах значної частини підприємств. Отже, аналіз обсягів реалізації, динаміки середніх цін і трансформації каналів збуту свідчить, що у 2022 році рівень ринкової ефективності аграрних підприємств визначався не стільки наявними виробничими потужностями, скільки їх здатністю швидко адаптуватися до нових умов реалізації продукції, перебудовувати логістичні маршрути та утримувати конкурентні позиції в умовах високої невизначеності.

За таких умов особливого значення набули гнучкість управління, проактивна робота з ризиками та оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури, які фактично перетворилися на ключові чинники збереження життєздатності та відносної результативності аграрних підприємств. Суб'єкти господарювання, які змогли своєчасно трансформувати власні бізнес-моделі, диверсифікувати напрями збуту, переорієнтуватися на нові ринки або використовувати альтернативні форми реалізації продукції, продемонстрували вищу стійкість до зовнішніх шоків, кращі фінансові результати та зберегли більш вагомий потенціал для подальшого розвитку.

3.2. Оцінка впливу якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках

Результативність функціонування підприємств агропромислового виробництва формується під впливом складної взаємодії виробничих, технологічних, ресурсних, цінових та ринкових факторів, серед яких параметри якості продукції посідають особливе місце. Якість одночасно виступає результатом використання ресурсів і технологій, характеристикою споживчої цінності продукції та чинником формування її ринкової ціни. У зв'язку з цим оцінювання ефективності виробництва та реалізації продукції доцільно здійснювати не ізольовано від параметрів якості, а в межах комплексної системи показників, яка дає змогу встановити взаємозв'язки між якісними характеристиками, витратами, результатами виробництва та конкурентними позиціями підприємств.

Обґрунтовано доцільність структурно-динамічного підходу до оцінювання результативності агропромислового виробництва. Його застосування передбачає дослідження не лише абсолютної зміни обсягів виробництва та реалізації продукції, а й трансформації структури виробничих програм, співвідношення витрат і доходів, рівня реалізаційних цін, рентабельності та якісних характеристик продукції. Такий підхід дозволяє ідентифікувати не лише загальні тенденції, а й структурні зрушення, що визначають довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Визначено, що для оцінювання динаміки ефективності виробництва основних видів продукції доцільно використовувати взаємопов'язану систему натуральних, вартісних і відносних показників. До неї можуть бути віднесені обсяги виробництва і реалізації, рівень продуктивності використання ресурсів, виробнича та повна собівартість, середні ціни реалізації, прибуток, рентабельність, частка продукції визначених якісних категорій та співвідношення економічного ефекту з витратами на забезпечення

відповідного рівня якості. Поєднання зазначених індикаторів дає змогу оцінювати не лише результативність виробничих процесів, а й економічну доцільність управлінських рішень у сфері якості.

Акцентовано увагу на необхідності розмежування екстенсивних та інтенсивних факторів зміни економічних результатів. Зростання доходів підприємства може бути наслідком збільшення фізичних обсягів виробництва, зміни структури продукції, зростання цін, покращення якісних характеристик або одночасного впливу декількох факторів. Тому стратегічне управління якістю потребує ідентифікації саме тієї частини економічного результату, яка формується внаслідок зміни якісних параметрів продукції.

Встановлено, що економічний ефект від підвищення якості може проявлятися через отримання цінової премії, розширення можливостей реалізації продукції, доступ до більш вимогливих ринкових сегментів, зменшення втрат і рекламацій, підвищення стабільності збуту та зміцнення ринкової репутації підприємства. Водночас досягнення вищого рівня якості, як правило, потребує додаткових витрат, пов'язаних із використанням більш якісної сировини, удосконаленням технологій, контролем параметрів виробництва, сертифікацією, лабораторними дослідженнями, логістикою та організацією системи менеджменту. Саме співвідношення додаткових витрат і отриманого ринкового ефекту визначає економічну доцільність відповідних управлінських рішень (табл. 3.8).

Проведене оцінювання підтвердило наявність стійкого взаємозв'язку між якісними характеристиками продукції та рівнем її ринкової ціни. Найбільш виразно відповідна залежність проявляється щодо продукції, для якої сформовано стандартизовані параметри диференціації якості. Так, у зерновому сегменті впродовж 2024 р. цінова перевага продовольчої пшениці другого класу порівняно з фуражною за середніми значеннями діапазонів закупівельних цін становила близько 18-24 %. Аналогічні закономірності властиві ринку молока-сировини, де вищий ґатунок забезпечує виробникові цінову премію, та ринку олійних культур, на якому перевищення базисних

параметрів олійності безпосередньо враховується у закупівельній ціні. Отже, покращення характеристик якості створює для агропромислових підприємств можливість трансформувати технологічні переваги у додатковий дохід, однак розмір відповідного ефекту залежить від кон'юнктури ринку, дефіцитності продукції певної якості та вимог конкретного каналу реалізації.

Таблиця 3.8

Диференціація цін на окремі види агропромислової продукції залежно від її якісних характеристик у 2024 році

Вид продукції та період	Якісна характеристика	Ціна продукції вищої якості	Ціна базової / нижчої якості	Цінова премія за якість	Співвідношення «ціна–якість»
Пшениця, (липень)	2 клас порівняно з фуражною	8 000-9 500 грн/т	6 800-8 000 грн/т	1 350 грн/т, 18,2 %	Підвищення продовольчих характеристик зерна забезпечує відчутну цінову премію
Пшениця, (квітень)	2 клас порівняно з фуражною	6 600-7 800 грн/т	5 000-6 600 грн/т	1 400 грн/т, 24,1 %	За дефіциту якісного зерна цінова диференціація між продовольчим і кормовим сегментами посилюється
Молоко-сировина	екстра гатунок порівняно з першим	19,60 грн/кг	близько 17 грн/кг	2,6 грн/кг, 15 %	Вища санітарно-гігієнічна та технологічна якість сировини прямо капіталізується у закупівельній ціні
Соняшник	олійність не нижче 48 %, вологість ≤ 8 %, сміттева домішка ≤ 3 %	базова закупівельна ціна + премія	базова ціна / дисконт при відхиленні	+ 400 грн/т, - 450 грн/т	Олійність та кондиційність формують прямий механізм преміювання/дисконтування

** систематизовано автором*

Дослідження динаміки виробництва та реалізації продукції у 2020-2024 рр. засвідчило асинхронність зміни її фізичних обсягів та цінових параметрів. Після суттєвого зростання виробництва й реалізаційних цін у 2021 р. у 2022 р. відбулося різке скорочення фізичних обсягів аграрного виробництва, яке не було компенсовано ціновою динамікою. Відновлення виробництва у 2023 р. супроводжувалося зниженням цін реалізації, тоді як у 2024 р. скорочення фізичних обсягів було частково компенсоване суттєвим підвищенням цін. У підсумку фізичний обсяг аграрного виробництва у 2024 р. залишався нижчим за рівень 2020 р., натомість кумулятивне зростання реалізаційних цін було значним (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Динаміка індикаторів ефективності виробництва та реалізації продукції
сільського господарства в Україні у 2020-2024 рр.**

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс обсягу продукції сільського господарства, % до попереднього року	89,9	116,4	74,7	111,1	96,6
Індекс цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами, % до попереднього року	119,2	136,0	101,2	92,4	115,8
Розрахунковий індекс номінального результату реалізації, % до попереднього року	107,2	158,3	75,6	102,7	111,9
Індекс фізичного обсягу виробництва (2020 – 100 %)	100,0	116,4	87,0	96,6	93,3
Індекс цін реалізації (2020 – 100 %)	100,0	136,0	137,6	127,2	147,3
Розрахунковий індекс номінального результату (2020 – 100 %)	100,0	158,3	119,7	122,9	137,4

** розраховано автором*

Отримані результати свідчать, що оцінювання ефективності агропромислового виробництва лише за показниками доходу або вартості реалізованої продукції є недостатнім. Зростання вартісних результатів може забезпечуватися переважно ціновим чинником і не супроводжуватися відповідним розширенням фізичного виробництва. У зв'язку з цим діагностична система стратегічного управління якістю має передбачати декомпозицію результату на виробничу, якісну та цінову складові, що дозволяє відокремити ефект збільшення обсягів виробництва від ефекту ринкової кон'юнктури та цінової премії, отриманої завдяки поліпшенню якості продукції.

У роботі цінову конкурентоспроможність продукції запропоновано розглядати як результат взаємодії рівня ціни, якісних характеристик та сприйманої споживачем цінності продукції у порівнянні з конкуруючими пропозиціями. Це дає змогу відмовитися від спрощеного трактування конкурентоспроможності виключно через мінімізацію ціни. Для продукції вищої якості конкурентною може бути й вища ціна за умови, що приріст споживчої цінності та ринкової прийнятності компенсує відповідне цінове відхилення.

Обґрунтовано доцільність оцінювання впливу якості на цінову конкурентоспроможність за схемою, яка зображена на рис. 3.2. Така

послідовність дозволяє інтегрувати виробничу, витратну та ринкову компоненти та встановити, яким чином управлінські рішення у сфері якості трансформуються у конкурентні переваги підприємства.



Рис. 3.2. Вплив якості на цінову конкурентоспроможність продукції агропромислових підприємств

** розроблено автором*

Визначено, що на внутрішньому ринку взаємозв'язок між якістю та ціною формується під впливом структури платоспроможного попиту, рівня конкуренції, розвитку каналів реалізації, споживчих переваг, стандартів безпечності та ступеня диференціації продукції. Відповідно, однакове покращення якісних параметрів у різних сегментах ринку може забезпечувати різний економічний результат. Це обумовлює необхідність сегментування ринку та оцінювання цінової реакції окремо для різних груп продукції та споживачів.

Для зовнішніх ринків значення якості посилюється необхідністю відповідності вимогам країн-імпортерів, технічним регламентам, системам сертифікації, стандартам безпечності та параметрам простежуваності. У цих умовах якість перетворюється не тільки на чинник ціни, а й на передумову самого доступу до певних сегментів міжнародного ринку. Отже, управління якістю набуває стратегічного характеру, оскільки впливає на можливості диверсифікації ринків збуту, позиціонування продукції та формування довгострокових зовнішньоекономічних переваг підприємства.

Підкреслено, що оцінювання цінової конкурентоспроможності має базуватися на співставленні не лише абсолютних рівнів цін, а й співвідношення «ціна - якість». За такого підходу конкурентною перевагою

може виступати як нижча ціна за аналогічного рівня якості, так і вищий рівень якості за порівнянної ціни або економічно обґрунтована цінова премія за продукцію з покращеними характеристиками.

Якість продукції є одним із ключових чинників формування її конкурентної позиції, оскільки безпосередньо впливає на споживчу цінність, можливість диференціації, доступ до окремих каналів збуту та рівень ціни реалізації. Для підприємств агропромислового виробництва ця залежність має особливе значення через неоднорідність якісних характеристик продукції, значний вплив природно-кліматичних і технологічних факторів, сезонність виробництва, підвищені вимоги до безпечності та простежуваності, а також істотну залежність результатів від умов внутрішньої та зовнішньої ринкової кон'юнктури.

У цьому контексті цінову конкурентоспроможність продукції доцільно розглядати як здатність підприємства забезпечувати таке співвідношення між ціною реалізації та якісними характеристиками продукції, яке, з одного боку, є прийнятним для споживача та відповідає умовам конкретного ринку, а з іншого – забезпечує підприємству достатній рівень доходності, відшкодування витрат на формування якості та отримання економічного ефекту.

Цінова конкурентоспроможність не повинна ототожнюватися з низькою ціною. Для агропромислової продукції більш коректним є підхід, за якого конкурентною визнається не найдешевша продукція, а та, що забезпечує найкраще для цільового сегмента співвідношення ціни, якості, безпечності, стабільності характеристик та умов постачання. Відповідно, оцінювання впливу якості на цінову конкурентоспроможність має базуватися не лише на зіставленні цін, а й на визначенні того, якою мірою підвищення якісних характеристик трансформується у додаткову ринкову цінність і чи забезпечує вона компенсацію додаткових витрат на формування відповідного рівня якості. При цьому слід враховувати, що взаємозв'язок між якістю та ціною не є лінійним. Підвищення окремих характеристик продукції не завжди

приводить до пропорційного зростання ціни. Реальна цінова премія залежить від значущості відповідної характеристики для споживача, дефіцитності продукції певної якості, наявності альтернативної пропозиції, вимог конкретного каналу реалізації, платоспроможності попиту, стандартів і нормативних обмежень, можливостей підтвердження якості, ринкової репутації виробника.

Тому економічна оцінка впливу якості повинна передбачати визначення не просто вищого рівня якості, а економічно виправданого рівня якості, який забезпечує найбільш прийнятне співвідношення між витратами на його досягнення та додатковим ринковим результатом. Для агропромислових підприємств доцільно розмежовувати щонайменше три групи характеристик якості. До першої групи слід відносити базові характеристики, які визначають придатність продукції до реалізації та відповідність мінімальним нормативним вимогам, а саме: безпечність, допустимий рівень забруднювачів, відповідність технічним регламентам, базові фізико-хімічні характеристики. Другу групу складають конкурентні характеристики, які забезпечують можливість цінової диференціації. До них можуть належати вміст білка, жирність, вологість, класність, калібр, однорідність, органолептичні характеристики, технологічні властивості. Третя група представлена стратегічними характеристиками, які забезпечують доступ до преміальних сегментів або зовнішніх ринків. До них можуть належати сертифіковане походження, органічний статус, простежуваність, екологічність, відповідність спеціальним вимогам імпортера, стабільність партій, підтвердження відповідності міжнародним стандартам.

Відтак, вплив якості на ціну має різний характер залежно від того, до якої групи належить відповідний параметр. Базові характеристики переважно визначають саму можливість виходу на ринок, конкурентні формують цінову премію, а стратегічні забезпечують доступ до нових сегментів і каналів збуту.

У цьому зв'язку доцільно виділити три рівні ринкового ефекту якості: 1) допуск до ринку; 2) цінова диференціація; 3) стратегічна ринкова перевага.

На першому рівні невідповідність якісним вимогам може призвести до: відмови від закупівлі, зниження категорії, дисконтування ціни, обмеження каналів збуту. На другому рівні підвищення якості може забезпечувати: вищу ціну, збільшення частки преміальної продукції, кращі контрактні умови. На третьому рівні якість може формувати: стабільну клієнтську базу, довгострокові контракти, доступ до експорту, репутаційний капітал.

Для агропромислової продукції необхідно враховувати, що ціна залежить також від сезону, регіону, обсягу партії, каналу збуту, експортної кон'юнктури, логістичних витрат. Оцінювання впливу якості на цінову конкурентоспроможність має суттєво відрізнятися для внутрішнього та зовнішнього ринків. На внутрішньому ринку ціна значною мірою залежить від платоспроможного попиту та структури каналів реалізації. Для окремих сегментів споживач може бути орієнтований насамперед на низьку ціну, що знижує можливості монетизації підвищеної якості. Водночас у сегментах органічної продукції, преміальної молочної продукції, плодово-ягідної продукції, продукції з підтвердженим походженням якості може забезпечувати суттєву цінову премію. Динаміка цін на основні види сільськогосподарської продукції представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Середні ціни реалізації основних видів сільськогосподарської продукції
в Україні у 2020–2024 рр.**

Вид продукції	2020 р., грн/т	2021 р., грн/т	2022 р., грн/т	2023 р., грн/т	2024 р., грн/т	2024 р. до 2020 р., %
Пшениця	5018	6434	6098	5343	6592	131,4
Насіння соняшнику	10860	16656	14671	12502	16805	154,7
Кукурудза на зерно	4669	6246	6556	5869	6296	134,8
Молоко	8840	10301	10969	12234	15916	180,0
Свині у живій масі	37367	37666	48011	62446	49435	132,3

** узагальнено автором за даними Державної служби статистики України та відкритих джерел*

Наведені дані свідчать про суттєве підвищення номінальних цін за всіма досліджуваними видами продукції, однак інтенсивність такого зростання була неоднаковою. Найвищий приріст у 2024 р. порівняно з 2020 р. спостерігався за молоком – близько 80,0 % (в подальшому ціни значно знизились, що спричинило економічну кризу в підгалузі), тоді як ціни на насіння соняшнику збільшилися на 54,7 %, на кукурудзу – на 34,8 %, на свиней у живій масі – на 32,3 %, на пшеницю – на 31,4 %. При цьому динаміка не була лінійною: для пшениці, кукурудзи та соняшнику характерним було зниження цін у 2023 р. після високих значень 2021-2022 рр., тоді як для молока простежувалося більш послідовне зростання. Це підтверджує, що цінова конкурентоспроможність аграрної продукції формується одночасно під впливом якісних параметрів, ринкової кон'юнктури, витрат, логістичних обмежень та структури попиту.

Для безпосереднього відображення впливу якості доцільно застосувати розрахунковий сценарій цінової премії. Оскільки офіційна статистика Держстату відображає середню фактичну ціну реалізації без систематичного розподілу за класами якості, можна розрахувати, як змінюється виручка підприємства за умов реалізації продукції з кращими характеристиками. Умовні коефіцієнти премії в такому випадку мають розглядатися не як статистично зафіксовані величини, а як сценарні параметри аналізу чутливості.

Для розрахунку можна прийняти: для продовольчої пшениці з вищими показниками білка, клейковини та натури – +8 %; для насіння соняшнику з підвищеною олійністю та нормативною вологістю – +5 %; для кукурудзи з низькою вологістю та мінімальною часткою домішок – +4 %; для молока вищих якісних категорій зі стабільними показниками жиру, білка та бактеріального обсіменіння – +12 %; для свиней із кращими м'ясними характеристиками та стандартизованою живою масою – +7 %.

За цих умов розрахунковий ефект у цінах 2024 року матиме вигляд, представлений в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Розрахункові ефекти від цінових премій за якість в цінах 2024 року
(сценарний підхід)**

Вид продукції	Середня ціна 2024 р., грн/т	Умовна премія за якість, %	Розрахункова ціна вищої якості, грн/т	Додаткова виручка з 1 т, грн	Додаткова виручка з 1000 т, млн грн
Пшениця	6592	8	7119,4	527,4	0,527
Насіння соняшнику	16805	5	17645,2	840,2	0,840
Кукурудза	6296	4	6547,8	251,8	0,252
Молоко	15916	12	17825,9	1909,9	1,910
Свині у живій масі	49435	7	52895,5	3460,5	3,461

** розраховано автором*

Отримані розрахунки демонструють, що навіть відносно невелика премія за підвищену якість може формувати відчутний додатковий економічний результат. Так, за обсягу реалізації 1000 т продовольчої пшениці перехід до продукції, яка отримує цінову надбавку на рівні 8 %, забезпечує додаткову виручку близько 0,53 млн грн. Для насіння соняшнику за 5-відсоткової премії відповідний ефект становить близько 0,84 млн грн, для кукурудзи – близько 0,25 млн грн.

Найбільший абсолютний ефект серед розглянутих видів продукції формується у тваринництві через вищу базову ціну одиниці продукції. За прийнятого сценарію підвищення якості молока може забезпечити додаткову виручку близько 1,91 млн грн на кожні 1000 т реалізації, тоді як поліпшення якісних характеристик свиней у живій масі за 7-відсоткової премії здатне забезпечити близько 3,46 млн грн додаткової виручки на 1000 т.

Для пшениці вплив якості на цінову конкурентоспроможність найбільшою мірою проявляється через розмежування продовольчого і фуражного використання, вміст білка та клейковини, натуру зерна, вологість і засміченість. Тому підвищення якісних параметрів забезпечує не лише можливість отримання цінової премії, а й доступ до більш вимогливих сегментів внутрішнього та зовнішнього ринків. У 2024 році середня фактична ціна пшениці становила близько 6,6 тис. грн/т, тоді як експортна середня ціна

пшениці за даними ННЦ «ІАЕ» становила близько 180,8 дол. США/т. Це свідчить про необхідність оцінювання якості одночасно із логістичною, валютною та експортною складовими ціни.

Для насіння соняшнику визначальним параметром економічної цінності є, поряд із базовими показниками безпечності та вологості, його олійність. Вища концентрація олії підвищує вихід кінцевого продукту для переробника і, відповідно, здатна формувати додаткову закупівельну вартість. Фактична середня ціна насіння соняшнику зросла з 10,86 тис. грн/т у 2020 р. до 16,81 тис. грн/т у 2024 р., хоча у 2023 р. знижувалася до 12,50 тис. грн/т. Така волатильність показує, що якісна премія функціонує всередині значно ширшого ринкового цінового коридору.

Для кукурудзи особливого значення набувають показники вологості, засміченості та стабільності партії. Зниження вологості безпосередньо скорочує витрати покупця на сушіння, а отже підвищує економічну цінність продукції. У 2020–2024 рр. середня ціна кукурудзи зросла з 4669 до 6296 грн/т, причому максимум періоду було зафіксовано у 2022 р. – 6556 грн/т.

Для молока взаємозв'язок між якістю та ціною є більш вираженим і системним, оскільки переробник безпосередньо зацікавлений у високих показниках жиру та білка, низькому бактеріальному обсіменінні й стабільності сировини. Саме тому підвищення якісних характеристик молока може забезпечувати не лише цінову премію, а й більш стійкі довгострокові відносини з переробними підприємствами. За 2020–2024 рр. середня ціна молока зросла з 8840 до 15916 грн/т, тобто на 80 %.

Для свиней цінова диференціація пов'язана з живою масою, вгодованістю, м'ясністю та однорідністю партії. У досліджуваний період середня ціна свиней у живій масі збільшилася з 37367 грн/т у 2020 р. до 49435 грн/т у 2024 р., при цьому у 2023 році вона досягала 62446 грн/т, що демонструє надзвичайно високу чутливість цього сегмента до ринкової кон'юнктури.

Таким чином, наведені статистичні та розрахункові дані підтверджують, що якість продукції агропромислового виробництва здатна безпосередньо впливати на рівень реалізаційної ціни та формування додаткового доходу. Водночас сила такого впливу суттєво відрізняється за видами продукції. Для зернових та олійних культур якісна премія значною мірою залежить від класності, технологічних характеристик та вимог експортного каналу, тоді як у молочному та м'ясному виробництві її величина сильніше пов'язана зі стабільністю параметрів сировини, придатністю до промислової переробки та можливістю формування стандартизованих партій.

Отже, при оцінюванні цінової конкурентоспроможності доцільно використовувати не лише середню ціну реалізації, а систему «базова ціна – якісна премія – додаткові витрати на формування якості – чистий економічний ефект». Саме такий підхід дозволяє перейти від констатації факту підвищення якості до кількісного оцінювання її економічної результативності та визначення рівня, за якого додаткові витрати на забезпечення кращих характеристик компенсуються відповідною ціновою премією та зміцненням конкурентної позиції підприємства.

Зовнішні покупці можуть висувати вимоги щодо безпечності, залишків пестицидів, простежуваності, сертифікації, стабільності партій, стандартизованих параметрів. Тому продукція, яка не відповідає таким вимогам, може взагалі не бути допущена до відповідного каналу реалізації. Отже, для зовнішнього ринку доцільно використовувати поняття експортної цінової конкурентоспроможності, яка відображає не лише співвідношення «ціна–якість», а й здатність продукції відповідати вимогам конкретного імпортера або ринку.

Важливою особливістю зовнішніх ринків є те, що якість може формувати не лише цінову премію, а й зменшувати транзакційні витрати. Стабільна якість може забезпечувати меншу кількість перевірок, зниження ризику рекламаций, спрощення контрактних процедур, довгострокові відносини. Таким чином, економічний ефект якості є ширшим за пряме

підвищення ціни. На зовнішньому ринку важливим є також співвідношення якості та експортної ціни з аналогами конкурентів.

Особливе значення має стабільність якості. Для покупця важливе не лише середнє значення показника, а здатність постачальника забезпечувати однакові параметри партій. Стабільність може забезпечувати цінову премію навіть без суттєвого підвищення середнього рівня якісних характеристик. Окремим фактором є обсяг партії. Великі стандартизовані партії можуть мати вищу привабливість для імпортерів та переробників.

Важливою складовою є сертифікація. Для багатьох зовнішніх ринків вона виконує функцію підтвердження якості. Сертифікована продукція може мати ширші канали збуту, отримувати вищу ціну, користуватися більшою довірою.

В умовах високої волатильності аграрного ринку доцільно враховувати, що зв'язок між якістю та ціною може змінюватися в часі. Наприклад, в умовах дефіциту продукції ринок може купувати навіть нижчу якість за високою ціною. В умовах надлишкової пропозиції цінова премія за якість, навпаки, може зростати. Отже, оцінка повинна здійснюватися в динаміці. Доцільно аналізувати середню ціну, цінову премію, частку преміальної продукції, кореляцію якості й ціни, волатильність премії. Це дозволяє визначити стійкість ринкового ефекту якості.

Важливим результатом такого аналізу є визначення зони економічно доцільної якості. Її можна розглядати як діапазон характеристик, у межах якого додаткові витрати компенсуються ціною премією та ринковим ефектом. За межами цього діапазону подальше підвищення якості може бути економічно невиправданим. Для внутрішнього ринку зона доцільної якості може бути нижчою через обмежену платоспроможність. Для зовнішнього є вищою, але за умови відповідності суворішим стандартам. У стратегічному аспекті оцінювання впливу якості на цінову конкурентоспроможність має завершуватися вибором однієї з базових моделей поведінки: стратегія

відповідності, стратегія диференціації, стратегія преміальної якості, стратегія оптимізації «якість–витрати», експортна стратегія якості.

Отже, оцінювання впливу якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність має здійснюватися як багатофакторний процес, що поєднує аналіз якісних параметрів, цін, витрат, каналів реалізації, ринкових сегментів і економічних результатів. Встановлено, що вищий рівень якості здатен формувати суттєву цінову премію, однак її величина залежить від кон'юнктури, дефіцитності продукції, вимог покупців та конкретного каналу збуту.

Обґрунтовано, що внутрішній і зовнішній ринки характеризуються різними механізмами монетизації якості. На внутрішньому ринку визначальну роль відіграють платоспроможність попиту та сегментація, тоді як на зовнішньому – відповідність стандартам, сертифікація, стабільність параметрів, простежуваність і надійність поставок.

Запропоновано оцінювати цінову конкурентоспроможність через поєднання індексів якості та ціни, визначення цінової премії, економічного ефекту, окупності витрат на якість та порівняння з конкурентними аналогами.

Таким чином, стратегічне управління якістю має бути спрямоване не на максимізацію якісних характеристик як такої, а на формування економічно виправданого рівня якості, який забезпечує оптимальне співвідношення між витратами на його досягнення, споживчою цінністю, ціною реалізації та довгостроковою конкурентоспроможністю продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Важливо враховувати, що вплив якісних характеристик на ціну реалізації суттєво відрізняється залежно від виду продукції, особливостей її подальшого використання та каналу збуту. Для зерна пшениці, кукурудзи та насіння соняшнику якість значною мірою набуває економічного змісту через придатність продукції до певного напрямку переробки або експорту, тоді як для молока та м'яса свиней цінова диференціація безпосередньо пов'язана зі

стабільністю технологічних характеристик, безпечністю, однорідністю партій та можливістю їх використання промисловими переробниками.

У цьому контексті доцільно розмежовувати технологічну, комерційну та експортну якість продукції.

Під технологічною якістю слід розуміти сукупність характеристик, які визначають придатність сировини до подальшої переробки та впливають на вихід готової продукції. Комерційна якість відображає відповідність характеристик продукції вимогам конкретного покупця та можливість її реалізації за певною ціною категорією. Експортна якість, крім цього, передбачає відповідність вимогам цільового зовнішнього ринку, стабільність партій, підтвердження походження, безпечності та належної простежуваності.

При цьому невідповідність окремим параметрам може знижувати не лише ціну, а й змінювати сам напрям використання продукції. Так, зерно пшениці, яке не відповідає параметрам продовольчого використання, може бути реалізоване як фуражне, що означає перехід до нижчої цінової категорії. Аналогічно молоко з нестабільними фізико-хімічними або санітарно-гігієнічними показниками обмежує можливості його використання переробним підприємством та створює передумови для застосування цінового дисконту.

3.3. Діагностичні процедури ідентифікації впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами підприємств

В умовах функціонування підприємств агропромислового виробництва особливого значення набуває саме якість сільськогосподарської сировини, оскільки вона формує вихідні параметри подальшої переробки, рівень технологічних втрат, потребу у додатковому очищенні, сушінні, сортуванні, охолодженні, зберіганні та інших операціях, що безпосередньо визначають

величину та структуру витрат. Для переробних і заготівельних підприємств сировина є не лише предметом закупівлі, а й ключовим фактором, від якого залежить стабільність технологічного процесу, вихід готової продукції, її якість, собівартість та ринкова конкурентоспроможність.

Саме тому діагностика впливу якості сільськогосподарської сировини на витрати повинна бути орієнтована не лише на фіксацію фактичних показників, а на встановлення причинно-наслідкового зв'язку між якісними характеристиками вхідної сировини, технологічними операціями з її доведення до необхідного стану та кінцевими витратами підприємства. У цьому контексті доцільно розглядати діагностичні процедури як систему послідовних аналітичних дій, спрямованих на визначення ступеня відповідності сільськогосподарської сировини цільовим параметрам, оцінювання додаткових витрат, спричинених її відхиленнями, встановлення критичності таких відхилень та визначення їх впливу на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами.

Ключовим методичним положенням є те, що для сировини необхідно оцінювати не тільки її закупівельну ціну, а й повну економічну вартість використання. Сировина з нижчою закупівельною ціною може виявитися дорожчою для підприємства, якщо вона потребує значних витрат на очищення, сушіння, доопрацювання, сортування, охолодження або спричиняє підвищені технологічні втрати. Саме ця логіка є базовою для стратегічної діагностики витрат.

Для сільськогосподарської сировини можна виділити кілька груп параметрів, які мають прямий витратний вплив: фізичні характеристики, хімічні показники, санітарно-гігієнічний стан, технологічна придатність, стабільність партії, умови зберігання та транспортування. Для зернової сировини найбільш важливими є вологість, сміттєва та зернова домішка, натура, вміст білка, клейковини, пошкоджених зерен та зараженість шкідниками. Для насіння соняшнику: олійність, вологість, сміттєва домішка, кислотність, пошкодженість. Для молока як сировини: жир, білок,

бактеріальне обсіменіння, кількість соматичних клітин, температура та стабільність показників у партії. Для живої маси свиней як сировини для м'ясопереробки: однорідність партій, жива маса, вгодованість, м'ясність, ветеринарний стан. Ці характеристики безпосередньо визначають потребу в додаткових операціях і формують різні види витрат.

Наприклад, для зерна підвищена вологість зумовлює необхідність додаткового сушіння, що призводить до зростання енергетичних витрат. Висока засміченість збільшує витрати на очищення та знижує корисний вихід товарної маси. Низькі показники білка чи клейковини можуть спричинити переведення зерна до нижчої товарної категорії, що впливає вже не стільки на технологічні, скільки на комерційні результати. Для насіння соняшнику знижена олійність означає менший вихід кінцевої продукції переробки з однієї тонни сировини. Тобто підприємство фактично має більші витрати сировини на виробництво одиниці олії. У молочній сировині погіршення бактеріологічних показників може спричиняти додаткові витрати на лабораторний контроль, сортування партій, їх окрему переробку або навіть вибракування. У цьому випадку витрати формуються не лише в момент приймання сировини, а й протягом усього технологічного циклу.

Таким чином, для діагностичних цілей доцільно застосовувати матрицю, представлену в табл. 3.12. Такий підхід дозволяє ідентифікувати не просто факт невідповідності сировини, а її економічне навантаження на технологічний процес переробника, що, в свою чергу обумовлює реальну цінову конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. Особливого значення набуває оцінювання вхідної якості сировини, оскільки саме на цьому етапі формується можливість попередження подальших витрат. Якщо відхилення виявляються лише на стадії переробки, підприємство вже понесло частину витрат на транспортування, зберігання та технологічну підготовку. Тому доцільно виокремити три рівні діагностики: 1) вхідний контроль сировини; 2) технологічна діагностика в процесі переробки; 3) економічне оцінювання кінцевих витрат. На першому рівні визначається

відповідність сировини контрактним і нормативним вимогам. На другому встановлюється, які додаткові операції необхідні для її доведення до технологічного стану. На третьому оцінюється, наскільки ці додаткові операції вплинули на собівартість і рентабельність.

Таблиця 3.12

Матриця діагностики вартісних ознак сировинної сільськогосподарської продукції

Вид сільськогосподарської сировини	Критичний параметр	Технологічна реакція	Основний витратний наслідок
Пшениця	підвищена вологість	сушіння	зростання енергетичних витрат
Пшениця	висока засміченість	очищення, сортування	додаткові операційні витрати, втрати маси
Пшениця	низький білок/клейковина	переведення до нижчої категорії	ціновий дисконт
Кукурудза	підвищена вологість	інтенсивне сушіння	високі енергетичні витрати
Соняшник	низька олійність	більша витрата сировини на одиницю олії	зниження технологічної ефективності
Соняшник	висока засміченість	додаткове очищення	втрати маси та додаткові витрати
Молоко	підвищене бактеріальне обсіменіння	додатковий контроль, сортування	збільшення лабораторних і технологічних витрат
Молоко	нестабільність жиру та білка	коригування технології переробки	зниження виходу готової продукції
Свині у живій масі	неоднорідність партії	сортування	додаткові трудові та логістичні витрати

** розроблено автором*

Для зернової сировини ця логіка особливо наочно проявляється у витратах на сушіння, які на в умовах подорожчання енергоносіїв суттєво відбиваються на вартості сировини, її цінній конкурентоспроможності та ринкових характеристиках продукції.

Таблиця 3.13

Розрахунковий вплив підвищеної вологості зерна кукурудзи на витрати підприємства

Показник	Партія з нормативною вологістю	Партія з підвищеною вологістю	Відхилення
Обсяг партії, т	1000	1000	–
Витрати на сушіння 1 т, грн	180	420	+240
Сукупні витрати на сушіння, тис. грн	180	420	+240
Додаткові витрати на всю партію, тис. грн	–	240	+240
Частка додаткових витрат у вартості партії*, %	–	3,8	+3,8 в.п.

** розраховано автором у цінах 2024 р.*

Наведений приклад свідчить, що підвищена вологість лише однієї партії обсягом 1000 т може формувати додаткові витрати близько 240 тис. грн. Це означає, що навіть незначна різниця у закупівельній ціні між двома партіями не обов'язково забезпечує реальну економію.

У цьому контексті доцільно використовувати поняття економічно скоригованої вартості сировини, яка враховує не тільки ціну закупівлі, а й витрати на її доведення до технологічно придатного стану. Для практичної діагностики можна застосовувати порівняння альтернативних партій (табл. 3.4).

Таблиця 3.14

Порівняльна оцінка партій кукурудзи з різними параметрами якості

Показник	Партія А	Партія Б
Закупівельна ціна, грн/т	6200	6000
Витрати на сушіння, грн/т	180	420
Витрати на очищення, грн/т	70	110
Фактична вартість після доведення, грн/т	6450	6530
Економічно вигідніша партія	А	–

** розраховано автором у цінах 2024 р.*

Такий приклад показує, що нижча закупівельна ціна партії не забезпечує економії, оскільки після врахування додаткових витрат її фактична вартість стає вищою. Отже, у стратегічному управлінні витратами доцільно орієнтуватися не на мінімальну ціну закупівлі сировини, а на мінімальну сукупну вартість її використання (табл. 3.15). Для насіння соняшнику

аналогічною характеристикою виступає олійність. Партія з вищою олійністю має більшу технологічну цінність навіть за вищої закупівельної ціни.

Таблиця 3.15

Розрахункова оцінка впливу олійності насіння соняшнику на технологічну ефективність

Показник	Варіант 1	Варіант 2
Олійність насіння, %	44	48
Обсяг сировини, т	1000	1000
Умовний потенційний вихід олії, т	440	480
Різниця потенційного виходу, т	–	+40
Додатковий потенційний вихід на 1000 т сировини	–	+9,1 %

** розраховано автором у цінах 2024 р.*

Підвищення олійності лише на 4 відсоткові пункти формує істотну різницю у потенційному виході кінцевої продукції. Це підтверджує, що при оцінюванні сировини необхідно враховувати не тільки її ціну, а й технологічну продуктивність. Для молока доцільно використовувати аналогічний підхід, орієнтований на склад і санітарні характеристики (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Діагностична оцінка впливу якості молочної сировини на витрати переробки

Характеристика молока	Наслідок для переробки	Потенційний витратний ефект
Низька жирність	менший вихід продукту	збільшення витрат сировини на одиницю продукції
Низький вміст білка	нижчий технологічний вихід	зростання сировинної складової собівартості
Високе бактеріальне обсіменіння	додатковий контроль	збільшення лабораторних витрат
Високий рівень соматичних клітин	обмеження придатності	ризик вибракування або дисконту
Нестабільність параметрів	складніше технологічне налаштування	збільшення виробничих витрат

** систематизовано автором*

Для сировинного сегмента принципово важливим є також **коефіцієнт виходу придатної товарної маси**. При високому рівні домішок або технологічних втрат фактична маса сировини, яка може бути використана у виробництві, є меншою за закуплену.

Це означає, що підприємство фактично сплачує за частину маси, яка не формує товарного результату. Наприклад, якщо у партії зерна масою 1000 т рівень сторонніх домішок становить 5 %, то фактично придатна товарна маса після очищення може бути близько 950 т. Якщо ж домішки становлять 2 %, вихід становитиме близько 980 т (табл. 3.17). Якщо закупівельна ціна пшениці становила близько 6592 грн/т, різниця між партіями з рівнем домішок 2 % та 5 % відповідає втраті близько 30 т корисної маси, що еквівалентно майже 198 тис. грн вартості сировини без урахування витрат на саме очищення.

Таблиця 3.17

Вплив засміченості зернової сировини на вихід придатної маси

Рівень домішок, %	Закуплена маса, т	Умовно придатна маса після очищення, т	Втрата маси, т
2	1000	980	20
3	1000	970	30
5	1000	950	50
7	1000	930	70

** розраховано автором у цінах 2024 р.*

Такий розрахунок демонструє, що відхилення якісних параметрів сировини може впливати на витрати підприємства одночасно за двома напрямками, тобто, через додаткові технологічні витрати та через зменшення корисного виходу сировини.

Для підприємств агропромислового виробництва особливого значення набуває також стабільність якості партій.

Навіть якщо середні характеристики відповідають установленим вимогам, значні коливання між партіями спричиняють: частіше переналаштування обладнання, додатковий контроль, збільшення простоїв, потребу в окремому зберіганні, змішування партій, додаткові лабораторні дослідження. Тому доцільно розглядати стабільність якості сировини як самостійний фактор витрат.

Відповідно, у системі діагностики постачальників доцільно оцінювати не лише середній рівень якості, а й стабільність партій, частоту відхилень,

частоту рекламаций, витрати на доведення, втрати виходу, додаткові витрати на контроль. На цій основі доцільно формувати економічний рейтинг постачальників сировини.

Це дозволяє уникнути ситуації, коли менеджмент орієнтується виключно на закупівельну ціну і не враховує приховані витрати низької якості. Стратегічні орієнтири управління витратами щодо сільськогосподарської сировини доцільно конкретизувати таким чином: зниження витрат на доведення сировини до технологічного стану, скорочення втрат корисної маси, підвищення стабільності якісних характеристик партій, скорочення частоти повторних лабораторних досліджень, зменшення витрат на сортування та окреме зберігання, підвищення виходу готової продукції з одиниці сировини, формування економічно обґрунтованої системи закупівель. Саме такий підхід дозволяє інтегрувати діагностику якості сировини в систему стратегічного управління витратами.

Отже, для підприємств агропромислового виробництва сільськогосподарська сировина повинна оцінюватися не лише за закупівельною ціною, а за сукупною економічною цінністю, яка враховує технологічну придатність, стабільність якісних параметрів, витрати на доведення, втрати корисної маси та потенційний вихід готової продукції. Проведені розрахункові приклади демонструють, що навіть відносно незначні відхилення за вологістю, засміченістю, олійністю або санітарно-гігієнічними характеристиками можуть формувати суттєве додаткове витратне навантаження.

Відтак, стратегічне управління витратами доцільно орієнтувати на зменшення витрат, спричинених низькою якістю сировини, а не на механічне скорочення закупівельної ціни. Це створює підґрунтя для перегляду підходів до вибору постачальників, формування контрактних вимог, розвитку систем вхідного контролю та впровадження диференційованого ціноутворення залежно від фактичної технологічної цінності сировини. У результаті система діагностики якості сільськогосподарської сировини має стати складовою

стратегічного контролінгу витрат, забезпечуючи перехід від оцінювання номінальної вартості закупівлі до оцінювання повної економічної вартості використання сировини.

Бюджетування витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, має спиратися на чітке розуміння того, як система управління якістю впливає на структуру собівартості та фінансові результати підприємства. Системи управління якістю, побудовані відповідно до ISO 9001 та пов'язаних стандартів, забезпечують підвищення продуктивності та ефективності виробництва, що призводить до зниження собівартості продукції й зміцнення конкурентоспроможності, одночасно формуючи нематеріальні ефекти у вигляді зростання задоволеності клієнтів і покращення іміджу та бренду [29]. Тому витрати на створення, сертифікацію та підтримку систем управління якістю мають розглядатися як інвестиції, які генерують економічний ефект через зменшення браку, оптимізацію використання ресурсів та розширення ринків збуту, а отже, мають бути інтегровані в бюджетний процес як стратегічні статті витрат [16; 39].

Контролінг виступає ключовим інструментом організації бюджетування таких витрат, оскільки забезпечує міжфункціональний аналіз усіх бізнес-процесів і пов'язаних із ними витрат, формує центри відповідальності та підтримує планування й бюджетні системи підприємства. Він дає змогу оцінювати існуючі методи обліку витрат і добирати ті, що найкраще відповідають завданням контролю й управління якістю, створює "мову" для пошуку резервів, ідентифікації та усунення недоліків, що забезпечують стратегічний і тактичний розвиток підприємства [121]. У цьому контексті бюджетування витрат на якість має бути пов'язане з побудовою специфічних центрів витрат, відповідальних за процеси планування якості, оперативного управління, забезпечення та покращення якості в межах інтегрованої системи управління [168].

Інтегрована система управління якістю продукції, що включає підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу

якості, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва, інформаційного забезпечення, аналізу виробництва та оцінки якості роботи, задає деталізовану рамку для бюджетування. Для кожної підсистеми мають формуватися окремі бюджетні лінії витрат, пов'язані з реалізацією її функцій: інвестиції в інтелектуальний капітал, витрати на розробку й підтримку процедур, витрати на контрольно-вимірювальне обладнання, інформаційні системи та аналітичні інструменти [69]. Таке розмежування дозволяє контролінгу зіставляти витрати з досягнутими результатами системи управління якістю, оцінювати їхню доцільність та ефективність і коригувати бюджетні рішення в напрямі оптимізації структури витрат [14]. Стратегічний вимір бюджетування витрат на якість проявляється через урахування складнощів і обмежень впровадження систем управління якістю. До них належать складність вибору та адаптації відповідної рамки QMS до специфіки організації, опір персоналу, ресурсні обмеження, проблема інтеграції QMS з існуючими процесами й технологіями, а також потреба постійного дотримання регуляторних вимог у високорегульованих галузях [24]. Відповідно бюджетні рішення мають передбачати не лише фінансування власне процедур якості, а й інвестиції у формування організаційної спроможності: навчання персоналу, модернізацію інформаційних систем, оновлення технологічного обладнання, підтримку внутрішнього аудиту та аналітичних функцій, що діагностують результативність QMS [75]. Контролінг у цьому процесі забезпечує оцінку впливу витрат на якість на загальну ефективність підприємства.

Ефективність системи управління полягає у здатності передбачати економічну й комерційну ситуацію, запобігати негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, впроваджувати заходи з мінімізації витрат і гарантувати досягнення цілей, передусім отримання позитивного фінансового результату [21]. З огляду на це бюджетування витрат на якість має базуватися на інструментах прогнозування та сценарного аналізу: контролінг формує інформаційні потоки, що дають змогу моделювати вплив

різних рівнів інвестицій у якість на показники собівартості, рентабельності та конкурентоспроможності, і підтримує прийняття рішень щодо пріоритизації витрат з урахуванням їхнього очікуваного економічного ефекту [21].

У агропромислових підприємствах, для яких актуальним є впровадження інтегрованих систем менеджменту (ISO 9001, HACCP, ISO 14001, OHSAS 18001), бюджетування витрат на якість має додатково враховувати ефекти від використання таких систем як інструментів розвитку бізнесу. Інтегрована система управління об'єднує всіх зацікавлених сторін навколо спільної мети, дозволяє підприємству ефективно функціонувати у жорсткому конкурентному середовищі та забезпечує вихід на міжнародні ринки, що вимагає фінансування сертифікації, підтримки відповідності стандартам та безперервного вдосконалення процесів [ТОМ22; SS21]. Витрати на ці заходи, будучи предметом контролю з боку контролінгу, мають бути включені до довгострокових бюджетів як такі, що формують стійкий економічний та репутаційний капітал підприємства [ТОМ22; Кап21; SS21; АТ. І24].

Управління відхиленнями показників якості та витрат базується на поєднанні процесного бачення системи управління якістю з інструментарієм контролінгу, орієнтованим на аналіз усіх бізнес-процесів і пов'язаних із ними витрат. Система управління якістю задає каркас для виділення цілей, політики та відповідальності й реалізується через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості; відповідно контролінг має фіксувати, де фактичні значення витрат і якісних параметрів відхиляються від запланованих, і як ці відхилення впливають на продуктивність, собівартість та конкурентоспроможність [5; 26; 161]. Контролінг як функціонально виокремлений напрям економічної роботи охоплює всі бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати, центри відповідальності, планування й бюджетування, управлінський облік і інформаційні потоки. У такій конфігурації він створює «мову» для пошуку резервів і виявлення недоліків у процесах, що формують якість продукції, через систематичне зіставлення

планових і фактичних витрат на забезпечення якості, витрат на брак, реклаमाції та коригувальні дії. Виявлені відхилення інтерпретуються не лише як фінансові диспропорції, а як сигнали про структурні проблеми системи управління якістю, які можуть перешкоджати досягненню цілей щодо продуктивності, результативності та прибутковості [119].

Системний підхід до управління якістю, що лежить в основі інтегрованої системи управління якістю продукції, дозволяє розглядати відхилення показників якості та витрат у розрізі взаємодії підсистем: управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва, контролю якості, інформації та аналізу. Кожна підсистема має власні витратні драйвери й якісні індикатори, тому контролінг відхилень передбачає побудову системи показників, які відображають, де саме в ланцюгу "вимоги – формування – визначення реальної якості" виникає дисбаланс між ресурсами, що витрачаються, та досягнутим рівнем якості продукції [28].

Ефективний контроль відхилень неможливий без належного організаційно-інформаційного забезпечення. Логістично організована обліково-аналітична система має поєднувати всі рівні управління, забезпечуючи циркуляцію даних про якість і витрати в єдиному інформаційному просторі. Така «наскрізна» система знижує ризики дублювання, ізоляції та суперечливості даних, що є критично важливим для своєчасного виявлення та інтерпретації відхилень. Інформаційний компонент економічної безпеки, представлений системою AASES, демонструє, як можна організувати поточний, ретроспективний і превентивний контроль рішень, використовуючи систему показників, аналіз результатів та формування коригувальних заходів; аналогічний алгоритм доцільно застосовувати до контролінгу відхилень у сфері якості, щоб прогнозувати їх наслідки для витрат і фінансових результатів [118; 123].

Превентивний вимір контролінгу відхилень все більше спирається на дата-орієнтовані методи. У рекомендаціях щодо удосконалення управління якістю за ISO 9001:2015 акцент робиться на переході від реактивного до

проактивного контролю, використанні кореневих аналізів причин, реального часу моніторингу та даних для прийняття рішень. Це означає, що контролінг має не лише фіксувати вже сформовані відхилення витрат на якість, а й будувати механізми раннього попередження, інтегруючи показники якості, витрат і ризиків у єдині панелі управлінського аналізу та безперервне вдосконалення [25]. Особливу увагу слід приділити тому, як контролінг допомагає справлятися з ресурсними та інституційними обмеженнями впровадження систем управління якістю.

Дослідження впровадження QMS у високорегульованих галузях підкреслюють, що складність інтеграції стандартів, опір змінам і обмежені ресурси можуть спричиняти значні відхилення фактичних витрат від запланованих бюджетів якості й неочікувані дисбаланси між витратами та досягнутими покращеннями. Контролінг, який системно аналізує такі відхилення й пов'язує їх із організаційною спроможністю, стає інструментом корегування не лише фінансових планів, а й конфігурації самої системи управління якістю [124]. Узагальнюючи, відхилення показників якості та витрат мають розглядатися не як суто бухгалтерські чи технічні аномалії, а як комплексні сигнали про стан інтегрованої системи управління. Контролінг, який поєднує аналіз бізнес-процесів, облік витрат, інформаційні потоки та ризик-орієнтовані підходи, забезпечує здатність агропромислових підприємств передбачати економічну й комерційну ситуацію, мінімізувати витрати при підтриманні потрібного рівня якості та узгоджувати оперативні коригування з довгостроковими цілями конкурентоспроможності.

Інтеграція контролінгу якості з фінансовим та виробничим контролінгом передбачає вибудовування єдиної системи інформаційно-аналітичної підтримки, у якій дані про витрати, процесні показники та результати системи управління якістю циркулюють через всі бізнес-процеси підприємства. Контролінг описується як інструмент, що охоплює всі бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати, центри відповідальності, планування й бюджетування, управлінський облік та інформаційні потоки; він покликаний

підвищити якість внутрішнього фінансового контролю, своєчасно ідентифікувати ризики й забезпечити досягнення цілей підприємства, передусім у частині отримання бажаного прибутку [81]. У сфері якості це означає, що контролінг має синхронізувати витрати на забезпечення якості, зовнішні та внутрішні втрати від браку, а також інвестиції у системи менеджменту якості з загальною фінансовою та виробничою стратегією. Фінансовий вимір інтеграції базується на розумінні системи управління якістю як чинника, що знижує собівартість і підвищує конкурентоспроможність.

Система повного управління якістю забезпечує підвищення продуктивності, ефективності виробництва та зниження собівартості, підсилюючи при цьому імідж і бренд, що створює передумови для збільшення продажів [169]. Для фінансового контролінгу це перетворюється на завдання відслідковувати, наскільки витрати на створення та підтримку інтегрованої системи менеджменту (сертифікація ISO 9001, впровадження процедур, навчання персоналу) окуповуються через економію на браку та рекламаціях і приріст доходів. Інтегрована система управління якістю продукції як соціально-економічна система включає підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва, контролю, інформації та аналізу; фінансовий контролінг має відображати витрати та ефекти у кожній із цих підсистем у структурі бюджету та управлінського обліку [65]. Виробничий контролінг зорієнтований на процесний аспект. Модель управління якістю трактує будь-яку діяльність як процес перетворення входів на виходи із використанням ресурсів, а вимоги до якості включають захист довкілля, охорону здоров'я, безпеку, надійність, збереження енергії та природних ресурсів [2]. Виробничий контролінг при інтеграції з контролінгом якості повинен операціоналізувати ці вимоги у вигляді ключових показників процесів (дефектність, енергоємність, стабільність технологічних режимів) і пов'язати їх з витратами ресурсів. Інтегрована система управління якістю, побудована на системному та

процесному підходах, дає можливість пов'язати різні процеси та види діяльності підприємства, а виробничий контролінг забезпечує їх кількісну оцінку та порівняння з плановими параметрами [5].

Цифрові інструменти, зокрема ERP-системи, створюють технічне підґрунтя для інтеграції контролінгу якості з фінансовим та виробничим контролінгом. ERP-платформи забезпечують централізоване управління всіма бізнес-процесами, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) у режимі реального часу, прозорість та стандартизацію процесів, що знижує операційні витрати та підвищує загальну продуктивність. Інформація, зібрана й оброблена в ERP, дозволяє побудувати ефективну систему фінансового та управлінського контролінгу, а інтеграція з технологіями інтернету речей та Big Data формує гнучку й адаптивну систему контролінгу, здатну відслідковувати якість, витрати й виробничі показники в єдиній платформі [24]. Таким чином, цифровізація підсилює можливості інтегрованого контролінгу для підтримки рішень щодо якості.

У контексті Total Quality Management інтеграція контролінгу якості з іншими видами контролінгу поєднується з принципом безперервного поліпшення. ISO 9001:2015 і TQM наголошують на використанні циклу PDCA, статистичних інструментів, якісних кіл та бенчмаркінгу, а також на дата-орієнтованому прийнятті рішень [48]. Контролінг, орієнтований на прогнозування економічної й комерційної ситуації та мінімізацію витрат, фактично стає механізмом реалізації PDCA: дані про відхилення якості, витрат і виробничих KPI використовуються для планування змін, їх впровадження, оцінки ефективності та коригування бюджетів і процесів [121]. Узгодження цих вимірів забезпечує, що рішення про інвестиції в системи управління якістю, технологічні модернізації чи навчання персоналу оцінюються одночасно за їхнім впливом на фінансову результативність, виробничу ефективність та якість продукції. Така інтеграція контролінгу перетворює управління якістю на економічно керований процес, де якість виступає не лише технологічною характеристикою, а й центральним параметром

стратегічного управління витратами та результатами агропромислових підприємств.

У межах дослідження сформовано методичну логіку діагностики впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами. Вихідною передумовою запропонованого підходу є визнання того, що управління якістю та управління витратами не повинні здійснюватися як відокремлені напрями менеджменту. Рішення щодо зміни параметрів якості неминуче впливають на структуру та величину витрат, тоді як обмеження витрат можуть визначати можливості забезпечення необхідного рівня якості.

Залежно від характеру взаємозв'язку між змінами якості та витратами можуть виникати різні управлінські ситуації. Перший варіант передбачає одночасне підвищення якості та економічної ефективності, коли додаткові витрати компенсуються зростанням ціни, обсягів реалізації або скороченням непродуктивних витрат. Другий варіант характеризується підвищенням якості за випереджаючого зростання витрат, що потребує оцінювання стратегічної доцільності такого рішення. Третій варіант передбачає можливість підвищення якості одночасно зі скороченням витрат за рахунок технологічного вдосконалення, зменшення браку та витрат. Четвертий варіант пов'язаний зі зниженням витрат шляхом погіршення якісних параметрів, що може забезпечити короткостроковий ефект, але створювати ризики втрати конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

На цій основі обґрунтовано необхідність диференціації витрат на якість відповідно до їх функціонального призначення. Доцільно розрізняти витрати на попередження невідповідностей, оцінювання та контроль, усунення внутрішніх дефектів і подолання зовнішніх наслідків неналежної якості. Така структуризація дозволяє встановити не тільки загальну величину витрат, а й їх економічну природу та можливості оптимізації.

Встановлено, що стратегічне управління витратами у сфері якості не повинно бути орієнтоване на механічну мінімізацію їх загальної величини. Більш обґрунтованим є формування такої структури витрат, за якої збільшення

превентивної та аналітико-контрольної складових сприяє скороченню втрат, пов'язаних із невідповідністю продукції, та забезпечує позитивний сукупний економічний ефект. Таким чином, критерієм ефективності виступає не мінімальний рівень витрат на якість, а оптимальне співвідношення між витратами та отриманим економічним і конкурентним результатом.

Визначено, що діагностична підтримка управління витратами має забезпечувати виявлення **критичних відхилень**, тобто таких змін показників якості та витрат, які можуть перешкоджати реалізації стратегічних орієнтирів підприємства. Для цього доцільно встановлювати контрольні межі та порогові значення ключових показників, перевищення яких слугує сигналом для поглибленої діагностики та формування коригувальних рішень.

Структурно-динамічне оцінювання результатів функціонування підприємств агропромислового виробництва підтверджує необхідність комплексного дослідження взаємозв'язків між якістю, витратами, ціною та конкурентоспроможністю продукції. Включення відповідних взаємозв'язків до системи стратегічного управління створює можливості для переходу від фрагментарного контролю окремих показників до системного діагностування економічних наслідків зміни якості та обґрунтованого коригування стратегічних орієнтирів підприємств.

Висновки до розділу 3:

1. Проведений аналіз засвідчив, що результативність виробничо-комерційної діяльності підприємств агропромислового виробництва визначається не лише масштабами залучених ресурсів, а насамперед ефективністю їх використання, здатністю формувати додану вартість, забезпечувати прибутковість і зберігати стійкі ринкові позиції. Упродовж досліджуваного періоду в аграрному секторі відбувалися істотні структурні трансформації, пов'язані зі зростанням ролі корпоративного сектору, скороченням частки господарств населення, домінуванням рослинництва та

посиленням впливу воєнних, логістичних і цінових чинників на фінансові результати. Це обумовлює необхідність комплексного оцінювання ефективності із поєднанням виробничих, фінансових, ринкових і структурних індикаторів.

2. Встановлено, що цінова конкурентоспроможність продукції агропромислового виробництва формується під комплексним впливом якісних характеристик, ринкової кон'юнктури, структури попиту, каналів реалізації та витрат на доведення продукції до цільових параметрів. На прикладі пшениці, кукурудзи, насіння соняшнику, молока та свиней у живій масі виявлено, що покращення стандартизованих характеристик здатне забезпечувати цінову премію, уникнення дисконту та підвищення ринкової привабливості продукції. Водночас величина такого ефекту є неоднаковою для різних товарних груп і залежить від технологічної цінності сировини, вимог переробників, експортної специфікації, стабільності партій та умов конкретного сегмента ринку.

3. Обґрунтовано, що оцінювання впливу якості на цінову конкурентоспроможність має здійснюватися не через ізольоване порівняння рівнів цін, а через послідовність: якісні параметри продукції – витрати на їх формування – собівартість – можливість диференціації – ціна реалізації – ринкова реакція – економічний результат. Для внутрішнього ринку визначальними є платоспроможність попиту, вимоги переробників і сегментація, тоді як на зовнішньому ринку додаткового значення набувають відповідність контрактним специфікаціям, сертифікація, простежуваність, однорідність великих партій та стабільність поставок. Це дає підстави розглядати якість як фактор не лише формування ціни, а й доступу до більш привабливих каналів збуту.

4. Доведено, що у системі стратегічного управління витратами особливу увагу необхідно приділяти якості сільськогосподарської сировини, оскільки саме її параметри визначають потребу у додатковому сушінні, очищенні, сортуванні, охолодженні, лабораторному контролі, зберіганні та інших

операціях, а також впливають на корисний вихід готової продукції. Запропоновано оцінювати сировину не лише за закупівельною ціною, а за її повною економічною цінністю, що враховує витрати на доведення до технологічного стану, втрати корисної маси, стабільність якісних параметрів та потенційний вихід продукції переробки. Розрахункові приклади для зерна кукурудзи, пшениці, насіння соняшнику та молочної сировини підтверджують, що дешевша за закупівельною ціною сировина не завжди є економічно вигіднішою після врахування витрат на її підготовку та технологічне використання.

5. Сформовано методичні засади діагностики впливу змін якості на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами, що передбачають встановлення критичних параметрів сировини, проведення вхідного контролю, ідентифікацію відхилень, визначення додаткових технологічних операцій і пов'язаних із ними витрат, оцінювання втрат виходу та формування управлінських альтернатив. Обґрунтовано доцільність використання діагностичних матриць типу «якість – технологічна реакція – витратний наслідок» і «якість – витрати – стратегічне рішення», а також переходу від реактивного усунення наслідків низької якості до превентивного управління. Це створює основу для інтеграції діагностики якості, управління витратами та контролінгу в єдину систему стратегічного менеджменту, орієнтовану не на механічне скорочення витрат, а на підвищення їх економічної віддачі та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 4

АРХІТЕКТУРА ТА АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ ІНТЕГРАЦІЇ ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

4.1. Функціональні та інструментальні підходи до побудови систем стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств

Планування у системі управління якістю пов'язане не лише з формулюванням намірів, а з визначенням процесів, показників результативності, вимог до продукції або послуг і процедур реагування на ризики. У межах ISO 9001:2015 якість планування оцінюється через документованість процедур, інтеграцію у стратегічне планування та наявність процесних метрик, а помірно високий рівень реалізації таких практик супроводжується вказівкою на потребу посилення ризикменеджменту в плануванні якості. Додатково наголошується, що процесний підхід вимагає розглядати будь-яку діяльність як перетворення входів на виходи із використанням ресурсів, тому планування якості охоплює не лише кінцевий продукт, а й параметри середовища, безпеки, надійності та збереження ресурсів. У агропромислових підприємствах така функція набуває ширшого змісту в інтегрованих системах менеджменту, де планування поєднується з оптимальним управлінням ризиками та зниженням матеріальних і організаційних витрат [5; 28; 121; 126].

Організаційна функція у сфері якості реалізується через побудову інтегрованої архітектури підсистем, розподіл ролей, відповідальності та повноважень, а також через документування процедур і внутрішнє інформування. Інтегрована система управління якістю продукції трактується як соціально-економічна система, що охоплює підсистеми управління

потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості роботи, виробництва технічного обладнання, контролю якості виробництва, інформації, аналізу виробництва та оцінки якості роботи. Відповідність структури таких систем міжнародним стандартам показує, що організація управління якістю спирається на спільні блоки документації, політики, цілей, планування, відповідальності й комунікації. Саме тому організація в управлінні якістю є не допоміжною адміністративною дією, а механізмом з'єднання різних процесів і видів діяльності підприємства в єдине ціле [14; 165].

Мотивація в системах управління якістю має як кадровий, так і організаційно-культурний вимір. Для агропромислового виробництва підкреслюється значення зміцнення кадрового потенціалу, розвитку інтелектуального капіталу та інвестицій у персонал як передумови підвищення якості продукції та конкурентоспроможності. У рекомендаціях щодо вдосконалення ISO 9001:2015 важливе місце відводиться навчанню, залученню працівників, зворотному зв'язку та кращому розумінню цілей якості всіма стейкхолдерами. Паралельно цифрові HR-інструменти розглядаються як засіб проактивного моніторингу, прогнозування кадрових ризиків, персоналізації мотиваційних стратегій та підвищення продуктивності праці, особливо в сезонно навантажених системах, характерних для аграрного сектору. За відсутності таких підходів підприємства стають вразливими до плинності кадрів, неефективного розподілу праці та низької залученості персоналу [125; 98; 125; 161].

Контроль у менеджменті якості виконує не лише функцію перевірки, а й роль інформаційно-аналітичного контуру, що пов'язує фактичні результати з коригувальними діями та безперервним поліпшенням. Досвід впровадження ISO 9001:2015 показує, що контроль включає документування процедур, моніторинг і вимірювання процесів, ідентифікацію відхилень, облік коригувальних дій та використання інструментів аналізу причин. Помірний рівень реалізації цих елементів супроводжується рекомендаціями посилювати

проактивний контроль через real-time monitoring, root cause analysis, preventive action mechanisms та поглиблення внутрішнього аудиту. У фінансово-економічному вимірі контроль доповнюється контролінгом, який охоплює всі бізнес-процеси, пов'язані витрати, центри відповідальності, бюджетування, управлінський облік та інформаційні потоки, забезпечуючи своєчасне виявлення ризиків і мінімізацію витрат.

Узгодження функцій управління якістю із загальною системою менеджменту підприємства передбачає, що якість перестає бути окремою контрольною підсистемою і вбудовується в політику, цілі, відповідальність, планування, операційне виконання та поліпшення діяльності. ISO 9001:2015 розглядає менеджмент якості як процесно орієнтовану, ризик-орієнтовану і спрямовану на безперервне поліпшення систему, яка має допомагати організації стабільно задовольняти вимоги споживачів і регуляторів. У цьому ж руслі управління якістю трактується як сукупність аспектів управління, що реалізуються через планування якості, оперативне управління, забезпечення якості та покращення якості, тобто через ті самі базові функціональні блоки, які формують загальну архітектуру менеджменту підприємства [126; 122]. Для агропромислових підприємств така інтеграція набуває ширшого змісту через використання інтегрованих систем менеджменту. Вони базуються на системному та процесному підходах до корпоративного управління, що дозволяє поєднати різні процеси та види діяльності в єдине ціле і забезпечити загальне оптимальне управління ризиками з одночасним скороченням матеріальних та організаційних ресурсів.

Інтегрована система стратегічного управління якістю продукції описується як соціально-економічна система, яка інтегрує підсистеми управління потенціалом компанії, планування якості, маркетингу якості, виробництва, контролю якості, інформації, аналізу виробництва та оцінювання якості роботи. Відтак функції якості мають бути пов'язані не лише з виробництвом, а й з управлінням персоналом, логістикою, інформаційним забезпеченням і довгостроковою стратегією підприємства [5; 28]. Практична

інтеграція управління якістю у загальний менеджмент значною мірою залежить від того, наскільки якісні функції включені в систему управлінських рішень, бюджетів, KPI та внутрішнього контролю.

У досвіді впровадження ISO 9001:2015 показано, що внутрішні аудити, management reviews, SOP та KPI підтримують evidence-based decision making, а також дають можливість ефективніше розподіляти бюджети між продуктивними підрозділами та впроваджувати заходи економії у non-value-added зонах. Паралельно ERP-системи забезпечують централізовану платформу для інтеграції фінансів, виробництва, постачання, збуту й управління персоналом, моніторять KPI у реальному часі та підвищують прозорість бізнес-процесів. У такій конфігурації функції якості входять до єдиного інформаційно-аналітичного контуру з фінансовим і виробничим менеджментом, а не існують окремо від нього [28; 126; 141]. Особливе значення має інтеграція якості з кадровою та організаційною підсистемами.

Зафіксовано, що після впровадження ISO 9001:2015 зростає чіткість ролей і відповідальності через formal job descriptions і KPI, а також посилюється розвиток компетентностей і дисципліни. Водночас дослідження якості забезпечення та поліпшення вказують на необхідність постійного навчання працівників, розширення внутрішніх аудитів, удосконалення process improvement mechanisms і використання stakeholder feedback для досягнення відчутних результатів. Це означає, що функції якості інтегруються в загальний менеджмент через управління людським капіталом, організаційне навчання та механізми внутрішньої координації [5; 126]. Не менш важливо, що така інтеграція має стратегічний ефект для конкурентоспроможності.

Дослідження TQM показують позитивний вплив customer focus, continual improvement, fact-based decision making, integrated system, employee involvement і process approach на конкурентні переваги бізнесу. У виробничих системах цифрові інструменти Industry 4.0, AI та IoT додатково підсилюють інтеграцію, забезпечуючи real-time monitoring дефектів, predictive maintenance і кращу координацію supply chain. Отже, повноцінне включення функцій

управління якістю до загальної системи менеджменту створює не лише контрольну, а й стратегічно керовану архітектуру підприємства, де якість пов'язана з ефективністю, ризиками, витратами та довгостроковою ринковою стійкістю [78; 129; 148; 213].

Розмежування відповідальності за якість у межах підприємства має спиратися на саме визначення менеджменту якості як сукупності аспектів управління, що встановлюють політику, цілі та відповідальність і реалізують їх через планування якості, оперативне управління, забезпечення та покращення якості. Така постановка означає, що відповідальність не може концентруватися лише в службі технічного контролю, оскільки якість формується в процесі перетворення входів на виходи із використанням ресурсів, а отже охоплює всі функціональні ланки підприємства. Додатково сертифікована система ISO 9001:2015 розглядається як доказ того, що така система реально впроваджена і діє, тобто розподіл ролей і повноважень має бути не декларативним, а організаційно закріпленим [5].

У межах інтегрованої системи управління якістю продукції відповідальність доцільно розносити між підсистемами, кожна з яких вирішує власний блок завдань щодо формування якості роботи та підвищення якості продукту. До таких підсистем віднесено управління потенціалом компанії, планування якості, маркетинг якості роботи, виробництво технічного обладнання, контроль якості виробництва, інформаційне забезпечення, аналіз виробництва та оцінку якості роботи. Саме така структура показує, що кадровий блок відповідає за спроможність персоналу, блок планування за постановку цілей і параметрів якості, виробничі підрозділи за стабільність процесів, а аналітичні та інформаційні ланки за вимірювання, інтерпретацію і зворотний зв'язок. Отже, якість у цій моделі є результатом координації кількох підрозділів, а не функцією одного спеціалізованого відділу.

Відповідальність керівництва має визначальний характер, оскільки саме на рівні топ-менеджменту закріплюються політика, цілі, планування, відповідальність і повноваження, що підтверджується спільністю структур

інтегрованих систем на основі ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та SA 8000. До сфери керівництва входить не лише формальне затвердження документів, а й внутрішнє інформування, ресурсне забезпечення та підтримка цілісності системи. Водночас для ефективного функціонування організації необхідне постійне звіряння менеджменту з принципами міжнародних стандартів, що робить керівництво центром координації між усіма підрозділами. Через це розподіл відповідальності набуває вертикального виміру, де стратегічні рішення концентруються нагорі, але реалізуються через мережу функціональних виконавців.

На операційному рівні окремі підрозділи повинні мати власні зони відповідальності, підкріплені процедурами моніторингу, вимірювання та реагування на відхилення. Документованість процесів, дотримання процедур контролю, фіксація коригувальних дій і регулярне вимірювання процесів підтримують послідовність, простежуваність і відповідність ISO 9001:2015. Для посилення цього контуру рекомендуються *real-time monitoring*, *root cause analysis*, *stronger corrective and preventive action mechanisms*, періодичні навчання, а також ширше використання внутрішніх аудитів і оглядів для проактивного виявлення слабких місць. Це означає, що служба контролю якості, процесні власники, внутрішні аудитори й команди покращення мають не дублювати одна одну, а діяти як взаємодоповнювальні носії різних типів відповідальності [130].

Окремого значення набуває кадровий та інформаційно-аналітичний розподіл обов'язків. Методичний підхід до оцінки HR-рішень охоплює підбір, навчання, мотивацію та продуктивність праці, використовуючи показники тривалості закриття вакансій, успішності найму, приросту компетенцій, залученості, плинності кадрів і виробітку на працівника. Це свідчить, що HR-підрозділ у системі якості відповідає не лише за адміністративні процедури, а й за відтворення компетентностей, необхідних для якісного виконання процесів. Паралельно інтеграція цифрових та інноваційно-економічних технологій формує системну надбудову, у якій аналітика продуктивності,

моделі вартості праці та інтегровані платформи підтримки рішень з'єднують кадрову функцію з економічними механізмами управління. У підсумку розподіл відповідальності за якість між підрозділами має будуватися як функціонально зв'язана система, де керівництво, виробництво, контроль, аналітика та HR спільно забезпечують досягнення цілей якості й підтримання дієздатності інтегрованої системи менеджменту [111; 121].

Поєднання системи менеджменту якості з маркетингом, виробництвом і фінансами формує єдиний контур управління, у якому якість перестає бути лише технічною характеристикою продукту. ISO 9001:2015 описується як процесно орієнтований і ризик-орієнтований інструмент, спрямований на задоволення вимог споживачів та інших зацікавлених сторін, а управління якістю реалізується через планування, контроль, забезпечення та покращення. Це означає, що маркетингові очікування ринку, виробничі параметри процесу та фінансові наслідки рішень мають узгоджуватися в межах однієї системи, а не існувати як відокремлені функціональні блоки [126; 172].

У маркетинговому вимірі система якості безпосередньо пов'язана з орієнтацією на клієнта, стабільністю характеристик продукції та здатністю компанії підтримувати бренд і повторні продажі. У виробничих галузях клієнтоорієнтовані практики в межах TQM асоціюються з вищою чутливістю до вимог ринку, сильнішою лояльністю до бренду та кращим узгодженням виробничого планування з очікуваннями покупців. Паралельно у B2B-середовищі рішення про купівлю та повторну купівлю істотно залежать від поєднання сприйнятої якості сервісу і ціни, яку клієнт вважає виправданою отриманою цінністю. Для агропромислових підприємств це означає, що система якості має інтегрувати збір зворотного зв'язку, аналіз очікувань споживачів і підтвердження стабільності якості в маркетингову політику підприємства [125; 175; 185]. Виробничий контур такої взаємодії базується на процесному підході, за яким будь-яка діяльність розглядається як перетворення входів на виходи із використанням ресурсів.

Якість продукції формується через контроль вимог до безпеки, надійності, охорони здоров'я, довкілля та збереження ресурсів, а ефективність виробництва підсилюється стандартизацією, процесним контролем і постійним поліпшенням. Емпіричні результати у виробничих секторах показують, що TQM позитивно впливає на продуктивність, своєчасність поставок, зниження дефектності та якість продукції, хоча повнота цього ефекту залежить від лідерства, участі працівників і системності навчання. Для малих харчових виробництв, навпаки, відсутність SOP, недостатнє навчання працівників і слабкий контроль середовища породжують дефекти, що безпосередньо погіршують стабільність процесу та якість випуску [122; 125; 175].

Фінансовий вимір взаємодії проявляється через витрати на якість, собівартість, маржу та контролінгові процедури. Контролінг охоплює всі бізнес-процеси, пов'язані витрати, центри відповідальності, бюджетування, управлінський облік та інформаційні потоки, а його завданням є передбачення економічної ситуації, мінімізація витрат і досягнення бажаного фінансового результату. У межах TQM витрати на якість структуруються як preventive, appraisal, internal failure та external failure costs, що дає можливість пов'язувати інвестиції у попередження дефектів і контроль відповідності зі скороченням втрат від браку та рекламаций. Додатково стратегічний cost management пропонує інструменти ABC, Target Costing і Life Cycle Costing для точнішого розподілу витрат, узгодження цільової ціни, очікуваного прибутку та потрібних параметрів якості [91; 128; 190].

Практична інтеграція трьох контурів посилюється цифровими платформами. ERP-системи забезпечують централізоване управління фінансами, виробництвом, постачанням, збутом і персоналом, дозволяють відстежувати KPI у реальному часі, підвищують прозорість процесів і знижують операційні витрати. AI-підсилені системи статистичного контролю якості та Quality 4.0 розширюють класичне управління якістю, поєднуючи традиційні практики контролю, забезпечення та TQM із технологіями

реального часу, предиктивною аналітикою та інтеграцією даних. У такій архітектурі маркетингові сигнали, виробничі відхилення та фінансові наслідки рішень можуть аналізуватися узгоджено, що створює основу для доказового управління якістю як центральним елементом конкурентоспроможності підприємства [26; 95; 123].

Стандартизація в системі стратегічного менеджменту якості виконує функцію не лише уніфікації вимог, а й формування керованої архітектури процесів, відповідальності та критеріїв оцінювання. ISO 9001:2015 розглядається як міжнародний стандарт системи менеджменту якості, що спирається на процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення та цикл PDCA, а його призначення полягає у забезпеченні здатності організації стабільно надавати продукцію і послуги, які відповідають вимогам споживачів і регуляторів. Водночас управління якістю в цій логіці охоплює чотири опорні блоки: планування, контроль, забезпечення та покращення якості, тобто стандартизація задає не окремі правила контролю, а структуру всієї управлінської системи. Для агропромислових підприємств така стандартизована рамка є особливо важливою через потребу поєднати якість продукції, безпечність, надійність і ресурсну ефективність у єдиному процесному контурі.

Сертифікація перетворює стандартизацію на стратегічно значущий механізм зовнішнього підтвердження спроможності підприємства. Сертифікат відповідності ISO 9001:2015 трактується як документальний доказ того, що система менеджменту якості успішно впроваджена та реально функціонує. У контексті інтеграції до світового ринку цього вже недостатньо зводити до формальної процедури, оскільки підприємствам потрібно діяти за міжнародними правилами не лише у виробництві, а й у сфері управління, демонструючи довгострокову стратегію, належне ставлення до довкілля, охорони праці, логістики та управління персоналом. Саме тому розробка, впровадження та сертифікація інтегрованих систем менеджменту надають агропромисловим компаніям конкурентні переваги й підвищують упевненість

у відповідності їхнього виробництва міжнародним вимогам на внутрішніх і зовнішніх ринках харчових продуктів [16; 121; 175].

Стратегічний вимір стандартизації посилюється тоді, коли ISO 9001 поєднується з іншими системами, зокрема HACCP, ISO 14001 та OHSAS 18001. Такі інтегровані системи менеджменту будуються на системному та процесному підходах до корпоративного управління й покликані пов'язати різні процеси та види діяльності підприємства в єдине ціле. Їх мета визначається як оптимальне управління ризиками, що дозволяє скоротити необхідні матеріальні та організаційні ресурси, одночасно покращуючи якість продукції та конкурентоспроможність.

Для агропромислового сектору це означає, що стандартизація стає інструментом координації не лише виробничих, а й екологічних, трудових, інформаційних та логістичних параметрів якості, а сертифікація виступає механізмом підтвердження цілісності такої системи [5; 21]. Практична цінність стандартизації також пов'язана з тим, що вона задає основу для контролінгу та діагностики. Дослідження впровадження ISO 9001:2015 показують наявність документованих процедур якості, інтеграцію якості у стратегічне планування та систематичне вимірювання процесів. Навіть за помірного рівня реалізації контрольних процедур, їх наявність підтримує принципи процесного підходу та безперервного поліпшення, а отже створює підстави для більш точного моніторингу відхилень і коригувальних дій.

Додатково в стратегічному аналізі стандартизація поєднується з QSPM, де сертифікація ISO та FSC може використовуватися як фактор дотримання жорсткіших регуляторних вимог і посилення конкурентної позиції підприємства. Це свідчить, що стандартизація й сертифікація можуть виконувати роль не лише нормативного, а й аналітико-рішенивого інструмента [125; 185]. Разом із тим результативність цих інструментів залежить від організаційної спроможності підприємства. Перешкодами виступають складність адаптації рамки QMS до специфіки організації, опір змінам, ресурсні обмеження та труднощі інтеграції нової системи з уже наявними

процесами й технологіями. Упровадження ініціатив з менеджменту якості також істотно залежить від комітменту керівництва, наявності стандартних операційних процедур і достатнього ресурсного забезпечення. Отже, стандартизація та сертифікація набувають стратегічної ефективності лише тоді, коли вони вбудовані у загальну систему менеджменту як частина керованої, ресурсно забезпеченої та діагностично підтримуваної архітектури якості [124; 153; 171].

У стратегічному управлінні якістю показники та індикатори виконують роль не лише засобу вимірювання, а й механізму зв'язування цілей, процесів, ресурсів і відповідальності. У моделі менеджменту якості ISO 9001:2015 якість планування оцінюється через документованість процедур, інтеграцію у стратегічне планування та наявність процесних метрик, а сам стандарт орієнтує організацію на процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення та безперервне поліпшення. Водночас управління якістю визначається через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості, що означає потребу у системі індикаторів для кожного з цих блоків. Для агропромислових підприємств така система має відображати не лише характеристики кінцевої продукції, а й параметри безпеки, надійності, охорони здоров'я, довкілля та збереження ресурсів [125; 146; 171].

Стратегічна функція індикаторів особливо виразна в інтегрованих системах менеджменту. Це означає, що набір показників має охоплювати не один локальний процес, а всю конфігурацію взаємопов'язаних підсистем, включно з якістю праці, аналітичним забезпеченням і результативністю виробництва. Підтримка структури системи управління якістю розглядається як необхідна умова її функціонального призначення, а застосування інтегрованих систем дає змогу підвищувати якість продукції й конкурентоспроможність через систематичні підходи та інвестиції в інтелектуальний капітал. Важливо, що показники якості мають працювати як елемент наскрізного інформаційного потоку.

Обліково-аналітична підтримка підприємства трактується як безперервний потік інформації, зорієнтований на забезпечення всіх рівнів управління повними, надійними й релевантними даними, причому система повинна підтримувати поточний, ретроспективний і превентивний контроль. У такій логіці індикатори якості не можуть бути ізольованими від бюджетних, виробничих або нефінансових даних. Внутрішній аудит також спирається на порівняння показників між періодами, зіставлення фактичних результатів із бюджетом, податковою та нефінансовою інформацією, що робить індикатори якості основою виявлення відхилень, помилок і причин неузгодженості в управлінській системі [118; 126].

Практичне наповнення системи індикаторів дедалі більше залежить від цифрових платформ. ERP-системи забезпечують централізоване управління фінансами, виробництвом, постачанням, збутом і персоналом, а також моніторинг KPI у режимі реального часу, що підвищує прозорість процесів і якість управлінських рішень. Водночас фрагментарне впровадження цифрових HR-інструментів без їх узгодження із загальною стратегією підприємства не дає очікуваного економічного ефекту, оскільки такі рішення залишаються лише інструментами збору даних. Отже, стратегічна цінність показників виникає лише тоді, коли вони інтегровані в єдину систему менеджменту, пов'язану з виробничою моделлю, кадровою політикою та конкурентною стратегією підприємства [26; 135; 195].

Додаткового значення набувають показники, що відображають людський і поведінковий вимір якості. У виробничих секторах TQM пов'язується з лідерським комітментом, участю працівників, задоволеністю клієнтів і процесною оптимізацією, а позитивний вплив на операційну ефективність залежить від поєднання управлінських і поведінкових факторів. Саме тому в систему стратегічних індикаторів доцільно включати не тільки дефектність чи продуктивність, а й параметри організаційної культури, навчання, залучення персоналу та якості взаємодії з клієнтами. Такий набір показників дає змогу оцінювати якість як багатовимірний стратегічний ресурс,

що пов'язує ефективність процесів, стабільність ринкової позиції та здатність підприємства до безперервного вдосконалення [172].

Цифрова підтримка управління якістю ґрунтується на тому, що інформаційні потоки мають бути цілісними, швидкими, релевантними та організованими за логістичним принципом між усіма рівнями менеджменту. Обліково-аналітичне забезпечення у такій логіці є не набором розрізнених даних, а цілісною підсистемою, здатною підтримувати стратегічні, тактичні та операційні рішення в реальному часі. Особливе значення має компонент AASES, який пропонується як ключовий елемент координації та оцінювання ефективності всієї економічної системи і водночас може забезпечувати моніторинг безпекових аспектів у режимі реального часу. Для сфери якості це означає можливість поєднати діагностику відхилень, превентивний контроль та аналітичну оцінку наслідків управлінських рішень у єдиному цифровому контурі [128].

Суттєвий інструментальний потенціал формують ERP-платформи та пов'язані з ними системи SCM. ERP забезпечують централізоване управління фінансами, виробництвом, постачанням, збутом і персоналом, а також моніторинг KPI у режимі реального часу, що підвищує прозорість бізнес-процесів і якість управлінських рішень. У свою чергу, SCM-системи дають змогу інтегрувати дані по всьому ланцюгу постачання, візуалізувати його ланки, прогнозувати зміни попиту, коригувати запаси та забезпечувати повну простежуваність від закупівлі сировини до кінцевої доставки. Така інтеграція є критичною для підтримки якості, оскільки дозволяє не лише фіксувати параметри процесу, а й оперативно виявляти ризики *stockout*, затримок або порушення умов транспортування, що прямо впливають на стабільність характеристик продукції [26; 124; 143].

Подальший розвиток систем підтримки рішень у сфері якості пов'язаний із використанням AI, IoT, аналітики великих даних і автоматизованих засобів моніторингу. У межах сучасного статистичного контролю якості AI-підсилені підходи переводять управління від реактивної моделі до предиктивної, де

машинне навчання на основі історичних та поточних даних дозволяє виявляти аномалії, прогнозувати дефекти ще до їх фактичного прояву і підтримувати predictive maintenance. Реальний моніторинг процесів, автоматизовані інспекції та предиктивна аналітика зменшують відходи, простоту й варіабельність, а інтеграція таких рішень з ERP та QMS підсилює їх стратегічну цінність через оптимізацію запасів, виробничих графіків і спрощення аудитів та сертифікаційних процедур. Приклад із напівпровідникового виробництва показує, що ML-моделі в реальному часі підвищували точність прогнозування дефектів до 15%, що ілюструє потенціал інтелектуальних систем для підвищення гнучкості й якості рішень [167].

Разом із перевагами цифрова архітектура якості вимагає зрілого управління даними та алгоритмами. Для AI-ERP інтеграції критичними є технічна готовність інфраструктури, якість даних, зрілість governance-механізмів і зміни в організаційних структурах; за інтегрованого підходу до технічної, організаційної та governance-складових успішність цифрової трансформації істотно вища, ніж за ізольованого опрацювання цих вимірів. Розвинені моделі управління передбачають контроль версій моделей, моніторинг по десятках KPI, аудит траєкторій алгоритмічних рішень і фіксацію втручань людини, що підвищує прозорість, пришвидшує аудити та зменшує регуляторні порушення. Водночас дослідження підкреслюють і бар'єри, серед яких фрагментовані дані, ризики алгоритмічної упередженості, страх надмірної автоматизації та нестача компетентностей персоналу. Саме тому підприємствам доцільно розвивати внутрішні системи навчання з цифрових технологій, аналізу даних і цифрової стратегії, залучати університети та зовнішніх експертів, а також формувати інноваційну культуру, що підтримує використання цифрових інструментів у щоденній роботі [87; 163; 170].

Моделі та карти процесів формування та контролю якості продукції. Картування процесів у системі управління якістю доцільно будувати навколо процесної логіки перетворення входів на виходи із використанням ресурсів, де

окремо фіксуються вимоги до якості продукції, формування якості та визначення її реального рівня. У такій моделі карта процесів не обмежується виробничою операцією, а включає параметри захисту довкілля, охорони здоров'я, безпеки, надійності, збереження енергії та природних ресурсів. Відповідно, модель формування якості повинна відображати не тільки послідовність технологічних дій, а й точки контролю, в яких зіставляються фактичні характеристики процесу з наперед визначеними вимогами. Саме таке представлення процесу узгоджується з ISO 9001 як моделлю управління діяльністю організації для забезпечення її ефективності та з процесним розумінням управління якістю як сукупності планування, оперативного управління, забезпечення та покращення якості [120].

Для агропромислових підприємств процесні карти мають бути вбудовані в ширшу модель інтегрованої системи менеджменту, побудованої на системному та процесному підходах. Така система пов'язує різні процеси та види діяльності в єдине ціле, а її призначенням є загальне оптимальне управління ризиками із зменшенням необхідних матеріальних та організаційних ресурсів. У практичному вимірі це означає, що карта процесів якості має включати не лише технологічний ланцюг, а й взаємозв'язки з управлінням персоналом, логістикою, екологічними аспектами та іншими очікуваннями стейкхолдерів, які є важливими для інтеграції на світові ринки. Тому модель процесів контролю якості набуває вигляду багаторівневої схеми, де окремі маршрути даних і контрольних дій поєднують виробництво, постачання, управлінські рішення та підтвердження відповідності міжнародним стандартам.

Змістовне наповнення таких карт деталізується через підсистеми управління якістю. До них віднесено управління потенціалом компанії, планування якості, маркетинг якості роботи, виробництво технічного обладнання, контроль якості виробництва, інформацію, аналіз виробництва та оцінку якості роботи. Отже, карта процесів формування та контролю якості не може бути лінійною. Вона повинна показувати, як вимоги до якості

переходять у процедури планування, далі у виробничі операції, потім у блоки інформації та аналізу, а після цього у коригувальні дії та оцінку результативності. У такій архітектурі кожна підсистема має власні процесні вузли та контрольні точки, але всі вони залишаються інтегрованими в єдину модель забезпечення якості продукту й якості роботи.

Інструментально процесні карти набувають більшої точності завдяки документованим процедурам і цифровим засобам підтримки рішень. Дослідження впровадження ISO 9001:2015 показують, що для якісного планування та контролю організація повинна визначати процеси, показники їх результативності, вимоги до продукту чи послуги та документувати процедури контролю й коригувальних дій. Помірний, але системний рівень реалізації таких практик засвідчує значення формалізованих карт процесів для послідовного моніторингу відхилень і підтримки безперервного вдосконалення. Додатково ERP-системи забезпечують централізоване управління фінансами, виробництвом, постачанням, збутом і персоналом та дозволяють відстежувати KPI у режимі реального часу, що робить карту процесів не статичним описом, а динамічним інструментом контролінгу якості. У поєднанні з AI-підсиленням моніторингом, який підвищує чутливість до відхилень і забезпечує раннє виявлення дефектів, процесні моделі перетворюються на основу проактивного управління якістю, а не лише на засіб післяопераційної перевірки [26; 125; 151].

Формування дієвої системи стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств потребує поєднання функціонального та інструментального підходів, оскільки сама наявність окремих процедур контролю, оцінювання чи коригування ще не забезпечує цілісності управлінського процесу. Функціональний підхід визначає, які управлінські дії повинні виконуватися, тоді як інструментальний конкретизує, за допомогою яких методів, процедур, показників і організаційних засобів такі дії реалізуються. Їх взаємодія формує методичну основу побудови системи, спроможної поєднувати стратегічне цілепокладання, ресурсне забезпечення,

процеси формування якості, моніторинг, діагностику, контролінг і коригування.

Для агропромислових підприємств така інтеграція є особливо важливою через специфіку сільськогосподарської сировини, значну варіативність її характеристик, сезонність, природно-кліматичну залежність, необхідність зберігання та доробки, а також підвищені вимоги до безпечності, простежуваності й стабільності параметрів. Унаслідок цього система стратегічного управління якістю повинна бути одночасно функціонально завершеною та достатньо гнучкою щодо вибору інструментів управлінського впливу.

Під функціональним підходом до побудови системи стратегічного управління якістю доцільно розуміти структурування управлінського процесу за сукупністю взаємопов'язаних функцій, які забезпечують формування, підтримання, оцінювання та стратегічне коригування параметрів якості продукції. Відповідно, система має охоплювати не лише традиційні функції планування, організації та контролю, а й прогнозування, діагностику, контролінг, координацію, ресурсне забезпечення, управління ризиками та стратегічне навчання.

До ключових функціональних блоків доцільно віднести стратегічне цілепокладання, прогнозування вимог до якості, планування параметрів і ресурсів, організацію процесів формування якості, координацію структурних підрозділів, ресурсне забезпечення, мотивацію персоналу, моніторинг, контроль, діагностику, контролінгове оцінювання, управління ризиками, стратегічне коригування, організаційне навчання.

Функція стратегічного цілепокладання передбачає визначення довгострокових орієнтирів якості продукції, узгоджених із корпоративною, конкурентною, продуктовою та ринковою стратегіями підприємства. На цьому етапі якість повинна розглядатися не як сукупність технічних нормативів, а як складова стратегічної цінності продукції та фактор

формування конкурентної позиції підприємства. Логіка стратегічного цілепокладання представлена на рис. 4.1.

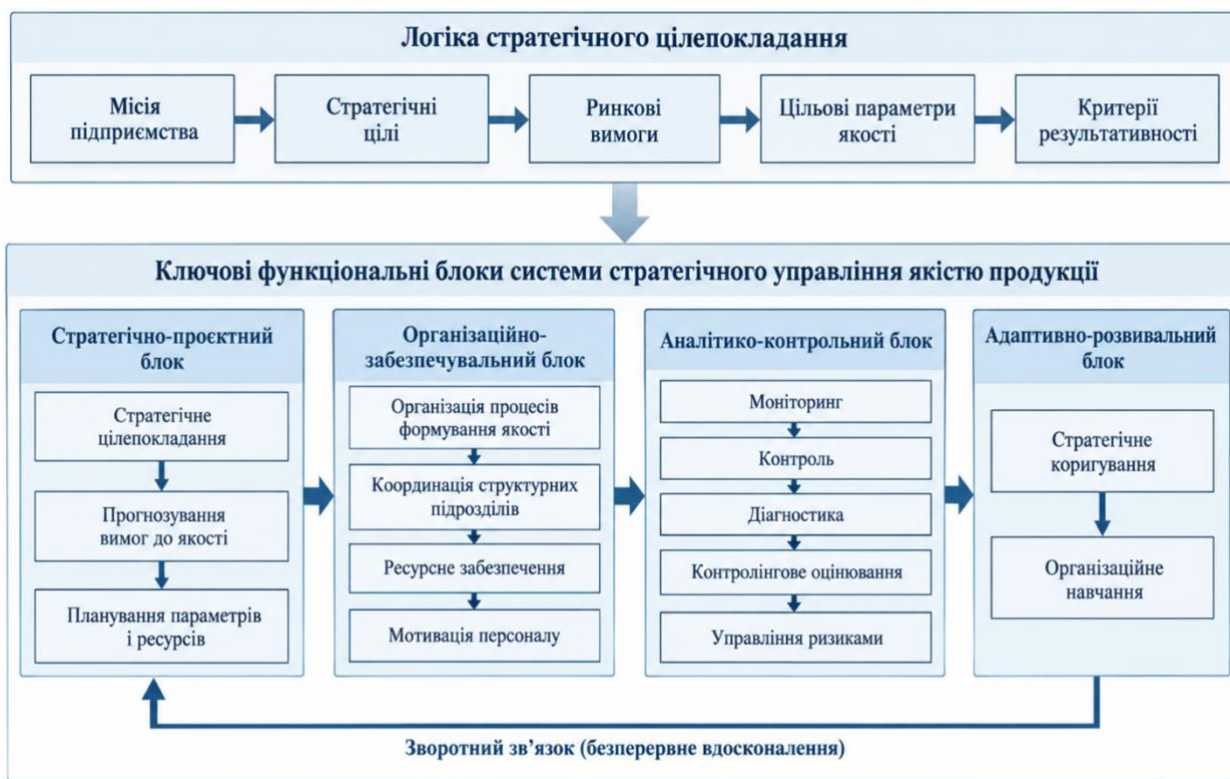


Рис. 4.1. Функціональні блоки та логіка цілепокладання у системі стратегічного управління якістю

** розроблено автором*

Для агропромислових підприємств цільові параметри мають охоплювати не лише характеристики готової продукції, а й властивості сільськогосподарської сировини, оскільки саме вони значною мірою визначають технологічну придатність, витрати на доробку та кінцеву якість продукції переробки.

Функція прогнозування орієнтована на визначення майбутніх змін у вимогах споживачів, стандартах, технологіях, конкурентному середовищі та умовах постачання. Її значення посилюється в умовах високої мінливості аграрних ринків, коли параметри, достатні для конкурентоспроможності сьогодні, можуть втратити актуальність у середньостроковій перспективі.

Прогнозуванню підлягають вимоги до безпечності, перспективні параметри якості, структура попиту, ринкова премія за якість, зміни технологічних стандартів, експортні вимоги, ризики ресурсного забезпечення, зміни витрат на формування якості.

Функція планування забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні програми, бюджети та показники. На цьому рівні визначаються цільові параметри якості, допустимі межі відхилень, необхідні ресурси, строки реалізації та відповідальні підрозділи. Доцільно виділяти стратегічне планування якості; тактичне планування програм; оперативне планування параметрів процесів. Стратегічний рівень визначає перспективний стан системи. Тактичний – програми модернізації, сертифікації, навчання, розвитку постачальників. Оперативний – конкретні нормативи, технологічні режими та контрольні параметри.

Функція організації полягає у формуванні відповідної структури управління, розподілі повноважень та встановленні відповідальності за якість. Однією з принципових умов ефективності є відмова від трактування якості як виключної компетенції спеціалізованої служби. Відповідальність має бути розподілена між вищим керівництвом, виробничими підрозділами, технологічними службами, лабораторіями, службами постачання, маркетингом, фінансово-економічними підрозділами, логістикою, контролінгом.

Отже, стратегічне управління якістю повинно формуватися як міжфункціональна система. Особливого значення набуває функція ресурсного забезпечення. Досягнення цільового рівня якості залежить від достатності та відповідності матеріальних, технологічних, трудових, інформаційних, фінансових та організаційних ресурсів. Для агропромислових підприємств ресурсна функція має охоплювати: якість сільськогосподарської сировини, технологічне обладнання, лабораторну базу, кадрові компетентності, системи зберігання, інформаційні ресурси, фінансування заходів з якості. При цьому

доцільно оцінювати не лише наявність ресурсів, а й їх спроможність забезпечувати цільові параметри у перспективі.

Функція координації має забезпечувати узгодження дій усіх учасників процесу формування якості. Її значення особливо велике для агропромислових підприємств, де якість формується на послідовних стадіях: виробництво сировини, транспортування, зберігання, доробка, переробка, пакування та реалізація.

Важливою функцією є мотивація, оскільки стабільність якості значною мірою залежить від поведінки персоналу. Система мотивації повинна бути орієнтована не лише на обсяг виробництва, а й на дотримання технологічних режимів, зменшення кількості відхилень, скорочення втрат, стабільність параметрів, виконання вимог до простежуваності. Доцільним є поєднання персональної відповідальності з матеріальними та нематеріальними стимулами.

Функція моніторингу забезпечує безперервне спостереження за параметрами продукції, сировини та процесів. Моніторинг повинен охоплювати якість вхідної сировини, критичні технологічні параметри, стабільність процесів, витрати на якість, ринкові показники, рекламації, ризики. Для сільськогосподарської сировини моніторинг має особливе значення через природну варіативність параметрів. Наприклад, навіть сировина одного виду та одного постачальника може істотно відрізнятися за вологістю, вмістом білка, олійністю, жирністю або санітарними характеристиками.

Функція контролю спрямована на визначення відповідності фактичних параметрів встановленим вимогам. У стратегічній системі контроль повинен виконувати не лише фіксуючу, а й інформаційну функцію, забезпечуючи даними наступні процедури діагностики. Відповідно, доцільно розмежовувати вхідний контроль, процесний контроль, вихідний контроль. Для агропромислового підприємства найбільш економічно вигідним є виявлення

невідповідності саме на вході, оскільки це дозволяє запобігти додатковим витратам на технологічну обробку неякісної сировини.

Функція діагностики є наступним етапом після контролю. Якщо контроль відповідає на питання, яке відхилення виникло, діагностика встановлює, чому воно сформувалося, наскільки воно критичне та які наслідки може спричинити.

Особливе значення має функція контролінгу, яка інтегрує якісні, технологічні та економічні показники. Її завданням є оцінювання витрат на якість, визначення економічних наслідків відхилень, порівняння альтернатив, бюджетування, підтримка стратегічних рішень. Таким чином, діагностика пояснює проблему, а контролінг визначає економічну доцільність способу її вирішення.

Функція управління ризиками має бути інтегрована в усі етапи системи. Для агропромислового виробництва ключовими є ризики нестабільності сировини, природно-кліматичні ризики, технологічні відмови, ветеринарні та фітосанітарні ризики, логістичні ризики, ринкові ризики, регуляторні зміни. Важливою функцією є стратегічне коригування. Його сутність полягає в тому, що за результатами діагностики та контролінгу можуть змінюватися не лише окремі технологічні операції, а й самі цільові параметри, програми, бюджети, постачальники та стратегія якості.

Функціональна побудова системи повинна доповнюватися інструментальним підходом. Під інструментальним підходом доцільно розуміти систему методів, аналітичних процедур, показників, організаційних механізмів та інформаційних засобів, за допомогою яких реалізуються функції стратегічного управління якістю. Інструментарій доцільно структурувати за його функціональним призначенням.

Одним із базових інструментів є система ключових показників якості. Вона повинна включати не лише технологічні показники, а й економічні та стратегічні. Доцільно виділяти: продуктові, процесні, витратні, ринкові, стратегічні КРІ. До продуктових можуть належати частка продукції цільової

якості, частота невідповідностей, стабільність параметрів. До процесних відносяться відхилення технологічних режимів, простої, повторні операції. До витратних, відповідно, витрати на контроль, превентивні заходи, брак, доопрацювання. До ринкових відносяться цінова премія, рекламації, повторні закупівлі. До стратегічних мають відношення ступінь досягнення цілей, технологічна готовність, адаптивність.

Таблиця 4.1

Взаємозв'язок функцій та інструментів стратегічного управління якістю

Функція	Основні інструменти
Стратегічне цілепокладання	стратегічні карти, KPI, дерево цілей
Прогнозування	трендовий, сценарний, експертний аналіз
Планування	програми якості, бюджети, нормативи
Управління ресурсами	ресурсні баланси, аудит потенціалу
Організація	регламенти, центри відповідальності
Моніторинг	панелі індикаторів, контрольні карти
Контроль	лабораторні методи, аудит, вхідний контроль
Діагностика	причинно-наслідковий аналіз, Парето, Ishikawa, FMEA
Контролінг	бюджетування, аналіз відхилень, оцінювання економічного ефекту
Ризик-менеджмент	карти ризиків, сценарії, ранжування
Коригування	коригувальні програми, портфель альтернатив

** систематизовано автором*

Наступним важливим інструментом є карта якості сировини та процесів. Вона може містити критичний параметр, норматив, фактичне значення, допустиму межу, технологічний наслідок, витратний наслідок, інформацію відповідальну особу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Орієнтовна структура карти діагностики якості сільськогосподарської сировини

Параметр	Цільове значення	Фактичний стан	Наслідок відхилення	Управлінська реакція
Вологість кукурудзи	контрактний рівень	перевищення	додаткове сушіння	зміна умов приймання
Засміченість пшениці	допустимий рівень	перевищення	очищення, втрата маси	коригування закупівель
Олійність соняшнику	цільовий рівень	нижча	менший вихід олії	диференціація ціни
Жирність молока	цільовий рівень	нестабільна	зміна виходу продукції	коригування специфікації

** розроблено автором*

Важливе місце посідає аналіз відхилень. Він повинен виконуватися не лише щодо якісних параметрів, а й щодо витрат, виходу продукції, часу, ресурсів, ринкових результатів.

Окрему групу формують інструменти контролінгу. До них належать бюджетування витрат на якість, аналіз план–факт, оцінювання структури витрат, розрахунок втрат, порівняння альтернатив. Особливо доцільним є формування контролінгової панелі якості, яка інтегрує ключові показники (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Структура контролінгової панелі стратегічного управління якістю

Блок	Приклад показників
Сировина	стабільність параметрів, частка невідповідних партій
Процеси	відхилення, простоти, повторні операції
Якість продукції	частка цільової категорії, стабільність
Витрати	контроль, превентивні заходи, втрати
Ринок	ціна, премія, рекламації
Стратегія	виконання цілей, ризику, рівень готовності

** розроблено автором*

Для кожного показника повинні відображатися цільове значення, факт, відхилення, тренд, рівень критичності.

Інструментальний підхід доцільно доповнювати сценарним аналізом (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Приклад сценарного підходу до стратегічного управління якістю

Сценарій	Якість	Витрати	Ринковий результат	Управлінський акцент
Базовий	поточна	поточні	стабільний	підтримання
Оптимізаційний	стабільна	знижуються	покращення маржі	усунення втрат
Інноваційний	підвищується	початково зростають	преміальний сегмент	інвестиції
Ризиковий	нестабільна	зростають	можливі дисконти	превентивні заходи

** розроблено автором*

Для стратегічного управління якістю можна формувати: базовий, оптимізаційний, інноваційний та ризиковий сценарії. У базовому сценарії

система зберігається без суттєвих змін. Оптимізаційний передбачає зниження втрат та витрат за незмінного цільового рівня якості. Інноваційний орієнтований на технологічне оновлення та перехід до вищих параметрів. Ризиковий моделює погіршення якості сировини, ресурсні обмеження або зміну ринкових вимог.

Необхідною складовою сучасної системи є інформаційно-цифровий інструментарій. До нього можуть належати ERP, MES, LIMS, CRM, системи простежуваності, сенсорний моніторинг, електронні журнали, аналітичні панелі.

Особливе значення має портфельний підхід до інструментів якості. Підприємство не повинно одночасно використовувати всі можливі методи. Набір інструментів має залежати від рівня зрілості системи, критичності процесів, доступності даних, масштабу підприємства, вартості застосування, стратегічних пріоритетів.

Для підприємства з низьким рівнем зрілості першочерговими можуть бути: стандартизація, вхідний контроль, KPI, аналіз відхилень. Для більш розвиненої системи: прогнозна діагностика, контролінг, FMEA, сценарне моделювання, цифрові панелі. Для стратегічно інтегрованої системи: прогнозна аналітика, цифрова простежуваність, багатоваріантне моделювання, інтегровані системи підтримки рішень. Тому доцільно розглядати інструментальну зрілість як одну з характеристик системи стратегічного управління якістю.

Узагальнено можна виділити такі рівні:

I рівень – контрольний;

II рівень – аналітичний;

III рівень – діагностичний;

IV рівень – контролінговий;

V рівень – прогнозно-адаптивний.

У стратегічному аспекті найбільш важливим є не максимальне насичення системи інструментами, а їх функціональна узгодженість.

Отже, функціональні та інструментальні підходи повинні використовуватися не паралельно, а як взаємопов'язані складові єдиної системи.

Побудова ефективної системи стратегічного управління якістю продукції потребує переходу від фрагментарного використання окремих аналітичних, контрольних і діагностичних процедур до їх функціональної та інструментальної інтеграції в єдиний управлінський контур. За такого підходу діагностика та контролінг не повинні розглядатися як автономні функції, що реалізуються після завершення виробничого або управлінського циклу, а мають бути включені до процесів формування стратегічних цілей, планування, ресурсного забезпечення, реалізації рішень, моніторингу, оцінювання та коригування управлінських впливів.

Функціональна побудова системи стратегічного управління якістю має забезпечувати взаємозв'язок між цілепокладанням, плануванням, організацією, координацією, мотивацією, моніторингом, діагностикою, контролінгом, регулюванням та стратегічним коригуванням. Кожна з цих функцій формує окремий напрям управлінського впливу, проте їх результативність визначається рівнем узгодженості в межах цілісної системи. Саме тому ключовою характеристикою стратегічного управління якістю є не кількість використовуваних інструментів, а характер функціональних зв'язків між ними.

Запропоновано функціональну модель стратегічного управління якістю, у межах якої стратегічний блок забезпечує формування довгострокових орієнтирів якості та конкурентоспроможності продукції; аналітико-діагностичний блок – оцінювання фактичного стану, виявлення відхилень та причин їх виникнення; контролінговий блок – співставлення результатів із плановими орієнтирами та координацію управлінських дій; організаційно-ресурсний блок – забезпечення реалізації прийнятих рішень; коригувальний блок – формування та реалізацію адаптивних управлінських впливів.

Інструментальне наповнення системи має формуватися відповідно до функціонального призначення окремих її компонентів. До інструментів стратегічного аналізу та планування віднесено методи прогнозування, сценарного аналізу, оцінювання конкурентного середовища, визначення стратегічних цільових параметрів і планування якості. Аналітико-діагностичний інструментарій охоплює порівняння, групування, індексний та коефіцієнтний аналіз, факторну діагностику, оцінювання відхилень і причинно-наслідкових зв'язків. Контролінговий інструментарій має забезпечувати бюджетування, моніторинг ключових показників, оцінювання відхилень, контроль витрат на якість та інформаційну підтримку коригувальних рішень.

Визначено, що функціональна інтеграція діагностики та контролінгу забезпечується через формування єдиного інформаційно-аналітичного простору, у межах якого дані про параметри якості, витрати, виробничі результати, ціни, обсяги реалізації та реакцію ринку перетворюються на інформацію для стратегічного менеджменту. Це дозволяє пов'язати виробничо-технологічні характеристики продукції з економічними результатами та забезпечити системне оцінювання наслідків управлінських рішень.

4.2. Побудова та функціонування механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

За сучасних умов функціонування підприємств агропромислового виробництва забезпечення стабільної якості продукції вже не може розглядатися лише як результат дотримання окремих технологічних регламентів або виконання процедур підсумкового контролю. Якість дедалі більше набуває ознак стратегічного ресурсу, який визначає

конкурентоспроможність підприємства, рівень його витрат, доступ до окремих сегментів ринку, стійкість партнерських відносин та довгострокову економічну результативність. У зв'язку з цим системи стратегічного управління якістю потребують посилення аналітичної складової, яка дозволяла б не лише фіксувати відхилення від установлених параметрів, а й пояснювати їх причини, оцінювати економічні наслідки та обґрунтовувати вибір управлінських рішень. Саме таку роль покликані виконувати діагностика і контролінг, інтеграція яких у систему стратегічного управління якістю формує методичну й організаційну основу підвищення обґрунтованості управлінських впливів.

Для підприємств агропромислового виробництва актуальність такої інтеграції посилюється специфікою самої сфери діяльності. Якість продукції тут формується під впливом великої кількості мінливих чинників: природно-кліматичних умов, властивостей сільськогосподарської сировини, сезонності виробництва, стану технологічного обладнання, умов зберігання, транспортування, ветеринарних та фітосанітарних ризиків, а також вимог переробників, торговельних мереж і кінцевих споживачів. Відповідно, управлінська система повинна бути спроможною одночасно відслідковувати технологічні, витратні, ринкові та стратегічні аспекти якості, а також швидко адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

У цьому контексті механізм інтеграції діагностики та контролінгу в систему стратегічного управління якістю продукції доцільно визначати як цілісну сукупність організаційних, функціональних, інформаційно-аналітичних, методичних та інструментальних елементів, що забезпечують системне поєднання процедур виявлення, пояснення, економічного оцінювання та коригування відхилень у параметрах якості продукції, процесів її формування і витрат, пов'язаних із досягненням цільових характеристик. На відміну від традиційного контролю, який переважно фіксує факт відповідності чи невідповідності продукції встановленим вимогам, інтегрований механізм орієнтований на встановлення причинно-наслідкових зв'язків між змінами

якості, технологічними процесами, витратами, ринковими результатами та досягненням стратегічних орієнтирів підприємства.

Сутність такої інтеграції полягає у поєднанні двох взаємодоповнювальних аналітичних контурів. Перший із них — діагностичний контур — забезпечує ідентифікацію стану системи управління якістю, виявлення відхилень, установлення причин їх виникнення, визначення критичних факторів, прогнозування наслідків та формування інформаційної бази для управлінського реагування. Другий — контролінговий контур — забезпечує економічне оцінювання цих відхилень, аналіз витрат і втрат, зіставлення альтернатив, бюджетне та ресурсне обґрунтування, підготовку висновків щодо доцільності відповідних управлінських дій. Отже, діагностика відповідає передусім на питання, що змінилося і чому, тоді як контролінг — якою є економічна ціна відхилення, які варіанти реагування існують і яке рішення є найбільш доцільним.

Саме тому інтеграція діагностики та контролінгу має розглядатися не як формальне об'єднання окремих процедур, а як побудова єдиного механізму, в якому інформація про якість продукції, параметри сировини, технологічні відхилення, витрати, ринкові сигнали та стратегічні цілі поєднується у спільному аналітичному просторі. У межах такого простору управлінське рішення спирається не на ізольовані показники, а на комплексне бачення ситуації.

Основною метою побудови відповідного механізму є забезпечення здатності підприємства своєчасно виявляти зміни у якості продукції та сільськогосподарської сировини, оцінювати їх вплив на витрати, результати переробки, ринкову ціну, конкурентоспроможність і реалізацію стратегічних орієнтирів, а також формувати обґрунтовані рішення щодо запобігання небажаним відхиленням або використання нових можливостей. У цьому контексті до основних завдань механізму доцільно віднести: формування системи цільових параметрів якості продукції та сировини, організацію безперервного моніторингу критичних характеристик, виявлення відхилень і

встановлення причин їх виникнення, оцінювання економічних наслідків змін якості, аналіз витрат на забезпечення, підтримання та відновлення якості, прогнозування можливих сценаріїв розвитку ситуації, підготовку управлінських альтернатив, обґрунтування стратегічного коригування параметрів системи управління якістю.

Побудова механізму інтеграції діагностики та контролінгу повинна ґрунтуватися на низці принципів, які визначають логіку його архітектури та функціонування. Передусім це принцип цільової узгодженості, згідно з яким діагностичні й контролінгові процедури мають бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства у сфері якості, конкурентоспроможності, витрат та ринкової результативності. Другим є принцип системності, що передбачає охоплення всієї сукупності взаємопов'язаних елементів – від якості сільськогосподарської сировини і технологічних процесів до якості готової продукції, її ринкової оцінки та фінансових результатів. Третім є принцип превентивності, який орієнтує механізм не лише на реакцію після виникнення проблеми, а насамперед на раннє виявлення сигналів, що свідчать про можливе погіршення якості чи зростання витрат. Четвертим є принцип економічної доцільності, за яким управлінські рішення повинні оцінюватися через зіставлення очікуваного ефекту та витрат на їх реалізацію. Важливими також є принципи адаптивності, інформаційної достатності, інтегрованості, безперервності та зворотного зв'язку.

З погляду внутрішньої побудови механізм інтеграції діагностики та контролінгу доцільно розглядати як багаторівневу конструкцію, що включає кілька взаємопов'язаних підсистем. Першою з них є цільова підсистема, яка визначає стратегічні орієнтири якості, критерії результативності та очікувані параметри функціонування системи. Другою є суб'єктно-об'єктна підсистема, що окреслює коло учасників управління та об'єкти діагностичного й контролінгового впливу. Третьою виступає інформаційно-аналітична підсистема, яка забезпечує збір, перевірку, агрегування та інтерпретацію

даних. Четвертою є функціонально-процесна підсистема, де реалізуються моніторинг, контроль, діагностика, контролінгове оцінювання, прогнозування і коригування. П'ятою є організаційно-інструментальна підсистема, що охоплює регламенти, процедури, інструменти аналізу, систему показників, форми звітності та інформаційні платформи. Нарешті, шостою є результативно-коригувальна підсистема, у межах якої оцінюються наслідки реалізованих рішень і формується новий цикл управлінського впливу.

Якщо конкретизувати склад суб'єктів такого механізму, то до них насамперед належать вищий менеджмент підприємства, служба якості, технологічні підрозділи, виробничі служби, лабораторії, економічні й фінансові підрозділи, служби постачання і логістики, маркетингові підрозділи, служби стратегічного планування, а також підрозділи контролінгу або співробітники, які виконують відповідні функції. У багатьох випадках важливими суб'єктами інтегрованого механізму виступають і зовнішні учасники: постачальники сільськогосподарської сировини, сертифікаційні та випробувальні організації, аудитори, споживачі, торговельні мережі. Саме тому механізм повинен враховувати не лише внутрішньовиробничі дані, а й зовнішні ринкові сигнали.

Об'єктами управлінського впливу в межах механізму інтеграції діагностики та контролінгу виступають: якість сільськогосподарської сировини, параметри технологічних процесів, характеристики готової продукції, витрати на забезпечення якості, втрати від невідповідності, показники стабільності процесів, рівень ризиків, параметри конкурентоспроможності, а також результати реалізації стратегічних програм у сфері якості. Для агропромислових підприємств особливе місце серед об'єктів посідає саме сільськогосподарська сировина, оскільки її властивості визначають значну частину подальших витрат, вихід готової продукції, рівень браку та можливості диференціації на ринку.

З урахуванням наведеного, організаційно-методичні засади побудови механізму інтеграції доцільно формувати у спосіб, представлений на рис. 4.2.

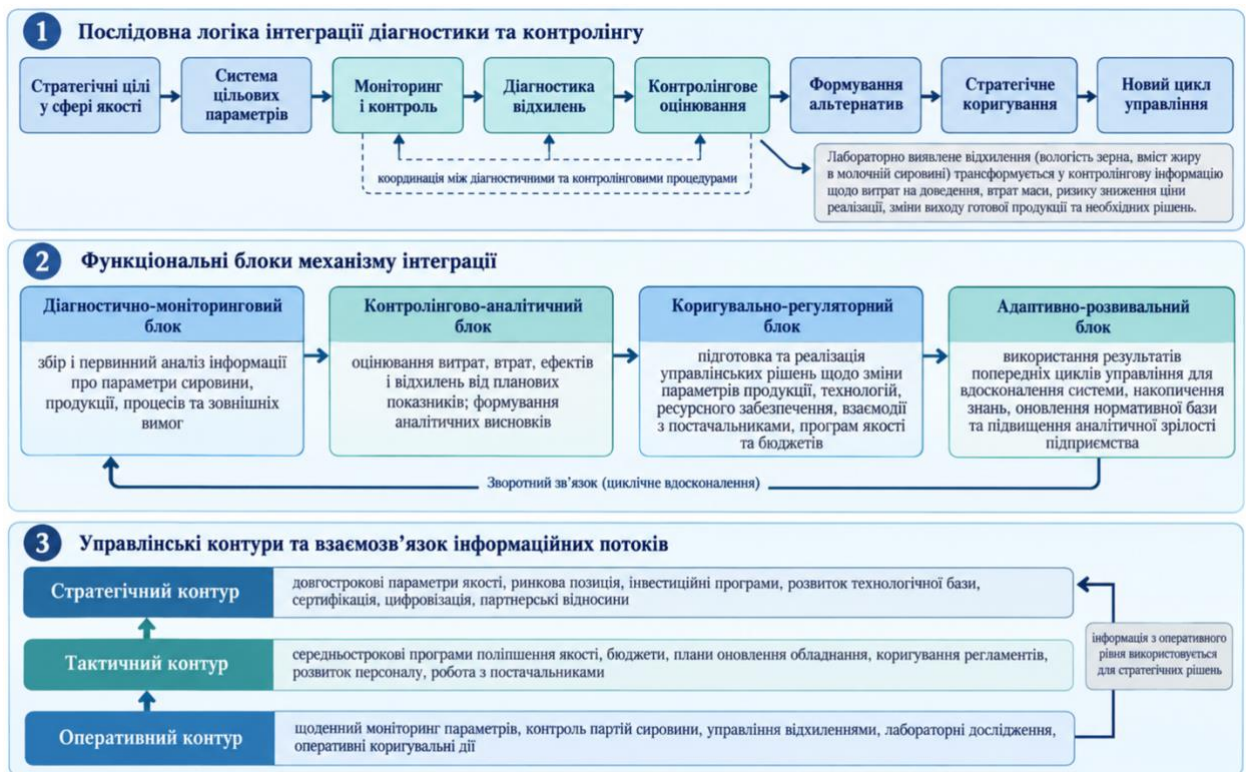


Рис. 4.2. Організаційно-методичні засади побудови механізму інтеграції діагностики і контролінгу в систему менеджменту якості продукції підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

При цьому важливо, щоб на кожному етапі існувала чітка координація між діагностичними та контролінговими процедурами. Наприклад, виявлене лабораторією відхилення у вологості зерна або вмісті жиру в молочній сировині не повинно залишатися суто технологічним сигналом; воно має бути трансформоване у контролінгову інформацію щодо можливих витрат на доведення, втрат маси, ризику зниження ціни реалізації, зміни виходу готової продукції та необхідних рішень.

У функціональному аспекті побудова механізму інтеграції передбачає формування взаємопов'язаних блоків. Діагностично-моніторинговий блок охоплює збір і первинний аналіз інформації про параметри сировини, продукції, процесів та зовнішніх вимог. Контролінгово-аналітичний блок спрямований на оцінювання витрат, втрат, ефектів і відхилень від планових показників, а також на формування аналітичних висновків. Коригувально-

регуляторний блок забезпечує підготовку та реалізацію управлінських рішень щодо зміни параметрів продукції, технологій, ресурсного забезпечення, взаємодії з постачальниками, програм якості та бюджетів. Адаптивно-розвивальний блок відповідає за використання результатів попередніх циклів управління для вдосконалення системи, накопичення знань, оновлення нормативної бази та підвищення аналітичної зрілості підприємства.

Механізм інтеграції діагностики та контролінгу функціонує у взаємодії стратегічного, тактичного та оперативного контурів управління. Стратегічний контур орієнтований на довгострокові параметри якості, ринкову позицію, інвестиційні програми, розвиток технологічної бази, сертифікацію, цифровізацію й побудову партнерських відносин у ланцюгу створення цінності. Тактичний контур охоплює середньострокові програми поліпшення якості, бюджети, плани оновлення обладнання, коригування регламентів, розвиток персоналу та роботу з постачальниками. Оперативний контур пов'язаний із щоденним моніторингом параметрів, контролем партій сировини, управлінням відхиленнями, проведенням лабораторних досліджень, оперативними коригувальними діями. Ефективність механізму визначається тим, наскільки узгодженими є ці три контури та наскільки інформація з оперативного рівня використовується для стратегічних рішень.

Для підприємств агропромислового виробництва особливу методичну цінність має інтеграція діагностики і контролінгу навколо ланцюга формування якості (рис. 4.3). У межах такої логіки механізм інтеграції має охоплювати не тільки фінальний етап перевірки продукції, а весь процес створення цінності, оскільки відхилення, які виникли на ранніх стадіях, здатні проявитися у вигляді значно більших витрат або втрат уже на завершальному етапі.

Важливим елементом побудови механізму є система показників, на основі якої здійснюється ідентифікація та оцінювання змін. Доцільно структурувати її у кілька груп: показники якості сировини, показники стабільності технологічних процесів, показники якості готової продукції,

показники витрат на якість, показники втрат від невідповідності, показники ринкової результативності та показники досягнення стратегічних цілей. Таке групування дозволяє поєднати в єдиній інформаційній моделі технологічний, витратний і ринковий виміри якості. Для агропромислових підприємств особливо важливими є показники вологості, засміченості, олійності, вмісту білка, жиру, бактеріального обсіменіння, частки партій, що потребують доопрацювання, рівня втрат корисної маси, частки преміальної продукції, витрат на сушіння, очищення, лабораторний контроль, рекламації та дисконти.

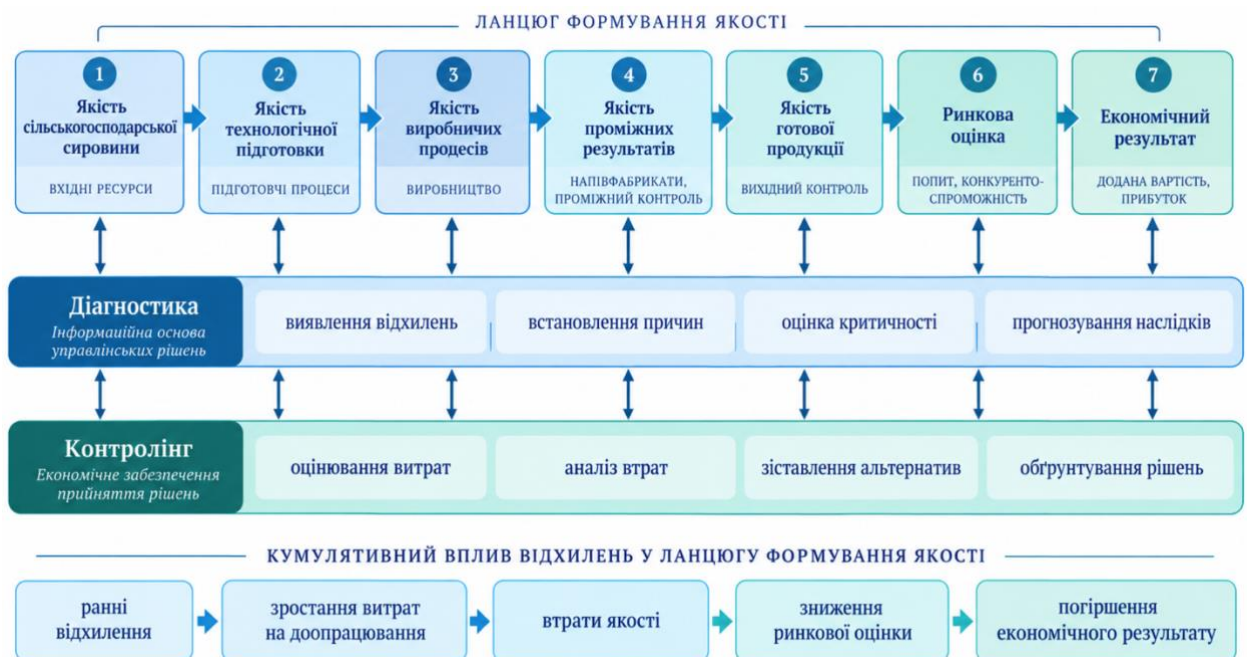


Рис. 4.3. Інтеграція діагностики і контролінгу навколо ланцюга формування вартості

** розроблено автором*

Інструментально механізм інтеграції повинен спиратися на сукупність методів і процедур, які відповідають етапам аналізу та прийняття рішень. У межах діагностики доцільно використовувати динамічний, структурний, порівняльний і факторний аналіз, методи виявлення причин відхилень, експертне оцінювання, ранжування критичних факторів, групування за рівнем критичності. У межах контролінгу важливими є планово-фактний аналіз, аналіз відхилень, бюджетування витрат на якість, оцінювання альтернатив,

визначення центрів відповідальності, підготовка контролінгових висновків. Для управління стратегічними рішеннями вагоме значення мають сценарний підхід, ранжування ризиків, побудова карт індикаторів, інтерпретація трендів та формування управлінських панелей.

Одним із ключових організаційних результатів інтеграції діагностики і контролінгу має бути створення єдиного інформаційно-аналітичного середовища управління якістю. У ньому дані про сировину, технологічні параметри, лабораторні результати, витрати, втрати, ціни, контракти, реклаमाції й досягнення стратегічних показників мають акумулюватися, узгоджуватися та використовуватися в єдиному логічному просторі. За відсутності такого середовища інформація про якість, як правило, розпорошується між різними підрозділами, що ускладнює виявлення причин відхилень і знижує оперативність реагування. Саме тому одним із напрямів удосконалення механізму є його цифровізація. Доцільним є використання ERP-, MES-, LIMS-систем, електронних реєстрів партій сировини, систем простежуваності, інтерактивних панелей показників та електронних форм контролінгових звітів.

У роботі розмежовано поняття «архітектура» та «архітектоніка» механізмів інтеграції діагностики й контролінгу. Архітектуру запропоновано трактувати як структурну побудову механізму, що відображає склад його основних блоків, елементів, суб'єктів, об'єктів, функцій та інформаційних потоків. Архітектоніка характеризує внутрішню логіку поєднання відповідних елементів, принципи їх взаємодії, ієрархію, пропорції, послідовність та стійкість зв'язків, які забезпечують функціонування механізму як цілісної управлінської конструкції.

Обґрунтовано, що архітектура механізму інтеграції діагностики та контролінгу в систему стратегічного управління якістю повинна включати цільову, суб'єктно-об'єктну, функціональну, методичну, інструментальну, інформаційно-аналітичну, організаційну, ресурсну, контрольну та результативну компоненти. Цільова компонента визначає стратегічні

орієнтири якості; суб'єктно-об'єктна – учасників управлінського процесу та параметри управлінського впливу; функціональна – сукупність реалізованих управлінських функцій; методична та інструментальна – методи й прийоми реалізації відповідних процедур; інформаційно-аналітична – інформаційні потоки та способи їх оброблення; організаційна – розподіл повноважень і відповідальності; ресурсна – матеріальне, фінансове, кадрове та технологічне забезпечення; контрольна – моніторинг результативності; результативна – економічні та конкурентні наслідки функціонування механізму.

Доведено, що центральною ланкою механізму інтеграції виступає зворотний зв'язок, який забезпечує перетворення фактичних результатів функціонування системи у вихідну інформацію для нового циклу стратегічного управління. Його наявність дозволяє забезпечувати адаптивність системи, своєчасно виявляти критичні відхилення та запобігати накопиченню негативних наслідків у виробничій, витратній і ринковій сферах.

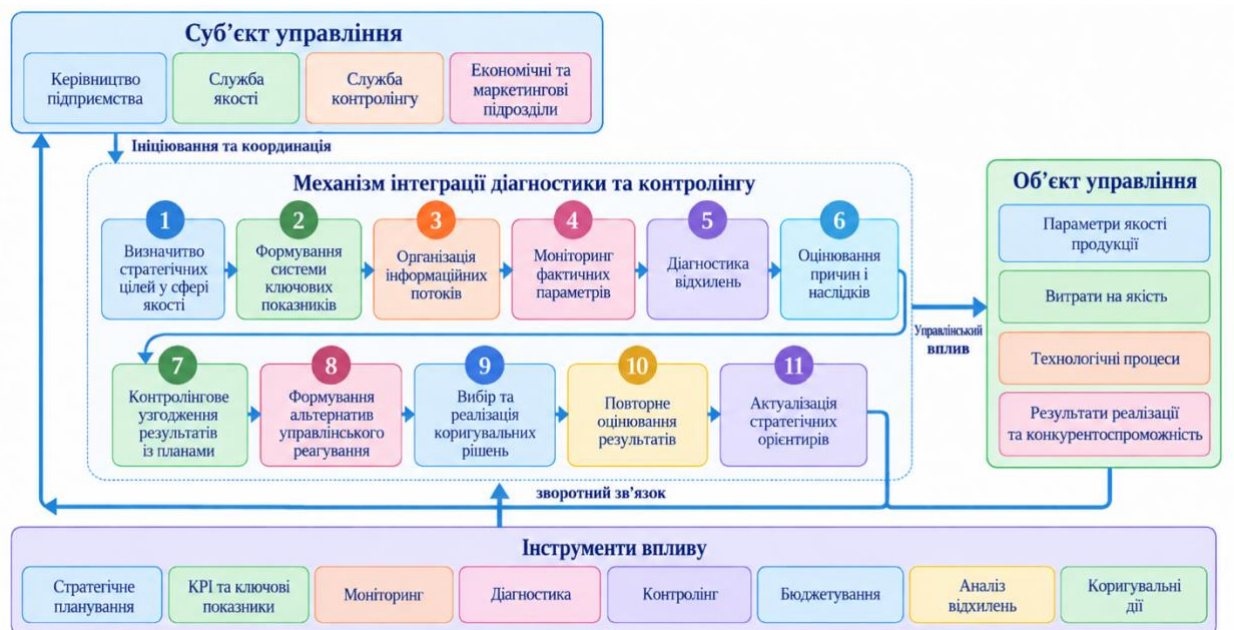


Рис. 4.4. Архітектура механізму інтеграції діагностики та контролю в системи управління якістю підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

Визначено, що інтеграція діагностики та контролінгу має здійснюватися на трьох взаємопов'язаних рівнях. На стратегічному рівні забезпечується оцінювання відповідності параметрів якості довгостроковим цілям підприємства, ринковим вимогам та конкурентним орієнтирам. На тактичному рівні діагностуються результати реалізації програм і бюджетів забезпечення якості та визначаються напрями ресурсного коригування. На оперативному рівні відбувається постійний моніторинг технологічних та економічних параметрів, виявлення поточних відхилень і формування оперативних коригувальних дій.

Організаційне забезпечення функціонування механізму запропоновано формувати на основі чіткого розподілу функцій між керівництвом підприємства, службою якості, виробничими підрозділами, економічними та фінансовими службами, маркетинговими підрозділами, внутрішнім контролем і контролінгом. При цьому найбільш важливим завданням є не створення додаткової організаційної одиниці як такої, а забезпечення координації існуючих структурних елементів та формування єдиної відповідальності за результати реалізації стратегічних рішень у сфері якості.

Запропоновано розглядати організаційний механізм інтеграції через три групи взаємозв'язків: вертикальні, що забезпечують передавання стратегічних цілей і контрольних параметрів між рівнями управління; горизонтальні, які забезпечують координацію функціональних підрозділів; зворотні, через які результати реалізації рішень передаються до центрів стратегічного управління для їх оцінювання та коригування. Саме поєднання зазначених зв'язків забезпечує цілісність та адаптивність системи.

Визначено, що важливим елементом організаційного забезпечення є формування центрів відповідальності за якість, для яких доцільно встановлювати конкретні показники, контрольні межі, бюджетні параметри та зони управлінської відповідальності. Такий підхід дозволяє пов'язувати результати реалізації стратегічних рішень із конкретними управлінськими суб'єктами та підвищувати персоніфікованість відповідальності за досягнення

встановлених параметрів якості.

Особливого значення набуває інформаційне забезпечення механізму. Запропоновано формувати інформаційні потоки таким чином, щоб вони поєднували показники якості, виробничі дані, витрати, собівартість, ціни, обсяги реалізації, рекламації, результати лабораторного контролю та індикатори ринкової реакції. Інтеграція зазначених масивів інформації створює можливість переходу від локального аналізу до комплексного діагностування причинно-наслідкових зв'язків.

Зміст функціонування механізму інтеграції діагностики та контролінгу доцільно розкривати через поетапну послідовність дій (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Функціонування механізму інтеграції діагностики та контролінгу в системи управління якістю підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

На першому етапі здійснюється стратегічне визначення цільових параметрів якості продукції та сировини, а також критеріїв, за якими оцінюватиметься результативність системи. На другому формується інформаційна база, у якій визначаються джерела даних, відповідальні підрозділи, періодичність їх оновлення, способи верифікації. На третьому етапі реалізуються моніторинг і контроль, спрямовані на отримання фактичних даних. Четвертий етап охоплює діагностичне виявлення відхилень, їх причин, критичності та можливих наслідків. П'ятий передбачає

контролінгове оцінювання, у межах якого визначаються витрати, втрати, ефекти, альтернативи та ризики. На шостому етапі формується управлінський висновок і здійснюється вибір найбільш доцільної альтернативи. Сьомий етап полягає в реалізації рішення. Восьмий реалізує повторне оцінювання результатів і формування нового циклу.

Для агропромислових підприємств важливо, щоб у межах такого механізму окремо враховувалася якість сільськогосподарської сировини як об'єкта вхідної діагностики й контролінгу. Досвід функціонування переробних підприємств свідчить, що відхилення у параметрах зерна, молока, олійної чи м'ясної сировини зумовлюють не лише зростання поточних витрат, а й стратегічні ризики, пов'язані з нестабільністю якості готової продукції, коливанням виходу продукції переробки, зміною контрактних умов, формуванням дисконтів і репутаційними втратами. Тому механізм інтеграції повинен забезпечувати зв'язок між вхідною оцінкою сировини, технологічними наслідками та стратегічними висновками щодо політики закупівель, умов контрактування, роботи з постачальниками і розвитку системи простежуваності.

Особливого значення у функціонуванні механізму набуває контролінговий висновок як підсумковий документ аналітичного опрацювання ситуації. Він має містити характеристику виявленого відхилення, його причини, оцінку економічних наслідків, аналіз ризиків, порівняння альтернатив реагування та рекомендації щодо прийняття управлінського рішення. Саме контролінговий висновок забезпечує перехід від суто аналітичного етапу до етапу управлінського коригування, а отже відіграє ключову роль у функціонуванні інтегрованого механізму.

Не менш важливим є і питання організаційного закріплення відповідальності за функціонування механізму. У практичній площині це означає необхідність чіткого розподілу функцій між службою якості, лабораторією, економічними підрозділами, виробничими службами та підрозділами стратегічного планування. Водночас доцільно уникати ситуації,

коли діагностика ізольована у технічних службах, а контролінг — у фінансових. Їх інтеграція передбачає постійну міжфункціональну взаємодію та використання єдиної аналітичної логіки.

Ефективність функціонування механізму інтеграції діагностики та контролінгу проявляється у кількох напрямках. По-перше, він підвищує своєчасність виявлення відхилень і дозволяє переходити від реактивного до превентивного управління якістю. По-друге, він забезпечує більш обґрунтоване управління витратами на якість, даючи змогу оцінити не лише прямі витрати, а й приховані втрати від невідповідності. По-третє, він посилює адаптивність системи управління якістю до ринкових, технологічних і ресурсних змін. По-четверте, він створює основу для стратегічного коригування параметрів продукції, ресурсного забезпечення, технологій та партнерських відносин. По-п'яте, він сприяє накопиченню організаційного досвіду та формує передумови для безперервного удосконалення.

Таким чином, побудова та функціонування механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системі стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва має ґрунтуватися на поєднанні цільової орієнтації, системного охоплення, превентивності, економічної доцільності та адаптивності. Запропонований підхід дозволяє розглядати якість не як локальний технічний параметр, а як багатовимірний об'єкт стратегічного управління, тісно пов'язаний із витратами, ризиками, ринковими результатами та довгостроковим розвитком підприємства. Інтеграція діагностики та контролінгу створює можливість для переходу від фрагментарного аналізу до цілісного аналітичного механізму, у межах якого пояснення стану системи, економічна оцінка відхилень і підготовка стратегічного рішення поєднуються в єдиному управлінському циклі. Саме це формує методологічну основу підвищення результативності систем стратегічного управління якістю в агропромисловому виробництві.

4.3. Організаційні засади та економічні наслідки реалізації діагностичних та контролінгових процедур в стратегічному менеджменті підприємств агропромислового виробництва

Побудову організаційних структур, призначених для забезпечення діагностики та контролінгу якості, доцільно пов'язувати з трактуванням управління якістю як складової стратегічного управління виробничою діяльністю. За такого підходу відповідні організаційні утворення не повинні розглядатися як автономні технічні чи допоміжні підрозділи. Навпаки, вони мають бути інтегровані до цільової підсистеми управління підприємством, поєднуючи загальні функції виробничого менеджменту зі спеціалізованою орієнтацією на формування та підтримання необхідного рівня якості продукції. Відповідно, організаційна архітектура діагностики та контролінгу якості повинна бути вбудована у виробничо-управлінський контур підприємства та функціонувати як його невід'ємна складова, а не як паралельна чи відокремлена система.

Розгляд управління якістю як цільової підсистеми дає підстави стверджувати, що відповідна організаційна структура має поєднувати універсальні управлінські властивості зі спеціалізованими функціями у сфері якості. Це передбачає таку організацію діяльності, за якої спостереження, оцінювання, координація дій та вплив на виробничі параметри підпорядковуються досягненню визначених характеристик якості, але реалізуються через загальні механізми управління виробництвом. Отже, структури, що забезпечують діагностику та контролінг якості, доцільно розглядати як функціонально інтегровані елементи системи менеджменту підприємства, безпосередньо пов'язані з логікою виробничого процесу.

Важливе значення для розкриття організаційного змісту таких структур має практика впровадження та сертифікації систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Функціонування формалізованої системи управління якістю створює передумови для

збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції з вищими характеристиками, потенційного розширення споживчої бази, підвищення рівня організації виробничих процесів і розвитку корпоративної культури. У цьому контексті організаційні структури діагностики та контролінгу якості можуть розглядатися як один із інституційних механізмів, через які система управління якістю впливає не лише на властивості продукції, а й на загальний рівень впорядкованості виробничої діяльності та внутрішнє організаційне середовище підприємства.

Особливого значення така постановка питання набуває для підприємств агропромислового виробництва, де забезпечення якості не може обмежуватися лише фінальною перевіркою готової продукції. Організаційні структури діагностики та контролінгу повинні системно включатися у процес управління виробництвом, оскільки якість безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю продукції та виступає одним із ключових чинників її формування. За таких умов підрозділи й механізми, що забезпечують діагностування, оцінювання та контролінгове супроводження якості, мають посідати не допоміжне, а стратегічно значуще місце в системі управління підприємством.

Взаємозв'язок між якістю продукції та її конкурентоспроможністю обумовлює необхідність оцінювання організаційних структур діагностики та контролінгу не лише з позиції внутрішньої адміністративної доцільності, а й за їхнім внеском у збереження та зміцнення ринкових позицій підприємства. Їхня організаційна побудова повинна забезпечувати такий режим функціонування системи управління якістю, за якого підприємство здатне стабільно формувати продукцію з необхідними характеристиками, скорочувати кількість відхилень, підвищувати передбачуваність виробничих результатів та розширювати можливості реалізації.

Ефективність організаційних структур діагностики та контролінгу якості доцільно розглядати щонайменше у трьох взаємопов'язаних площинах. По-перше, у **виробничій площині** вона проявляється через стабілізацію та

збільшення обсягів продукції необхідної якості. По-друге, у **ринково-збутовій площині** — через підвищення можливостей її реалізації, збереження споживачів та розширення ринкової присутності. По-третє, у **внутрішньо-організаційній площині** — через удосконалення організації виробничих процесів, покращення взаємодії між підрозділами та розвиток корпоративної культури. Отже, функціональне призначення таких структур виходить далеко за межі суто контрольної діяльності та набуває системоутворювального характеру.

Підвищення рівня організації виробничих процесів є особливо важливим для розуміння архітектоніки відповідних структур. Інституціоналізація процедур діагностики та контролінгу впливає не лише на окремі контрольні операції, а й на загальну логіку побудови, координації та впорядкування виробничих процесів. Звідси випливає необхідність формування таких організаційних структур, які здатні забезпечувати стандартизацію процедур, належний обмін інформацією між підрозділами, чіткий розподіл відповідальності та підтримання стабільності процесного середовища.

Не менш важливим результатом є посилення корпоративної культури якості. Організаційні структури діагностики та контролінгу доцільно трактувати не лише як формалізовані адміністративні одиниці, а й як механізми закріплення внутрішньоорганізаційних норм, стандартів поведінки та принципів взаємодії. Їхнє призначення полягає не тільки у виявленні невідповідностей або фіксації результатів контролю, а й у підтриманні такого рівня організаційної дисципліни, за якого орієнтація на якість стає сталою характеристикою виробничої діяльності підприємства.

Функціонування таких структур у межах сертифікованої системи управління якістю створює додаткові передумови для їх інституційної стійкості. Формалізація вимог до процесів, відповідальності, документування, моніторингу та оцінювання сприяє закріпленню організаційних процедур і посиленню керованості системи якості. Відповідно, сертифікацію доцільно

розглядати не лише як зовнішнє підтвердження відповідності, а й як один із чинників посилення організаційної дієвості структур, відповідальних за діагностику та контролінг якості.

Узагальнюючи зазначене, організаційні структури, що забезпечують діагностику та контролінг якості, доцільно формувати як інтегровані компоненти стратегічного управління виробництвом, функціонально пов'язані із загальною системою менеджменту підприємства та водночас спеціалізовані на досягненні встановлених цілей у сфері якості. Їхня роль полягає не лише у контролі параметрів продукції, а й у координації виробничих процесів, забезпеченні інформаційної взаємодії, підтриманні організаційної дисципліни, зміцненні ринкових позицій і формуванні стійких конкурентних переваг підприємства.

Інтеграція діагностичних і контролінгових процедур у стратегічний менеджмент підприємств агропромислового виробництва потребує не лише методичного забезпечення, а й відповідної організаційної побудови. Навіть достатньо розвинений аналітичний інструментарій не забезпечує належного управлінського ефекту, якщо інформаційні потоки залишаються розпорошеними, відповідальність за якість і витрати не закріплена між підрозділами, результати діагностики не трансформуються у контролінгові висновки, а сформовані рекомендації не інтегруються у процес стратегічного планування. Саме тому організаційні засади реалізації діагностичних і контролінгових процедур мають розглядатися як самостійний компонент системи стратегічного управління якістю, що забезпечує взаємодію суб'єктів управління, координацію інформації, розподіл відповідальності та перетворення аналітичних результатів у конкретні управлінські рішення.

Для підприємств агропромислового виробництва значення організаційної складової посилюється через багатостадійність формування якості. Якісні характеристики кінцевої продукції залежать від параметрів сільськогосподарської сировини, умов її транспортування та зберігання, технологічної підготовки, виробничих режимів, лабораторного контролю,

кваліфікації персоналу, стану обладнання та організації реалізації. Відповідно, відхилення, що виникає на одному етапі, може формувати витратні й ринкові наслідки на наступних стадіях, а тому потребує міжфункціональної взаємодії, а не локального реагування окремого підрозділу.

У цьому контексті організаційне забезпечення реалізації діагностичних та контролінгових процедур доцільно трактувати як систему розподілу функцій, повноважень, відповідальності та інформаційної взаємодії між структурними підрозділами підприємства, яка забезпечує безперервне виявлення відхилень, оцінювання їх причин і економічних наслідків, підготовку управлінських альтернатив та стратегічне коригування параметрів якості, витрат і ресурсного забезпечення.

Ключовою передумовою є відмова від моделі, за якої питання якості концентруються виключно у спеціалізованій службі або лабораторії. У стратегічному менеджменті якість має виступати предметом спільної відповідальності виробничих, технологічних, економічних, маркетингових, логістичних та управлінських підрозділів. При цьому діагностика та контролінг забезпечують зв'язок між техніко-технологічною і економічною площинами прийняття рішень.

Доцільним є формування міжфункціонального контуру управління, у межах якого інформація послідовно трансформується від первинного сигналу до стратегічного рішення (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Міжфункціональний контур стратегічного управління

* розроблено автором

Така логіка принципово змінює роль первинної інформації. Наприклад, виявлення підвищеної вологості зерна не повинно завершуватися лише лабораторною фіксацією відхилення. Воно має спричиняти оцінювання додаткових витрат на сушіння, можливих втрат маси, зміни собівартості та

доцільності закупівлі відповідної партії. Аналогічно нестабільний вміст жиру або білка у молочній сировині має оцінюватися не лише як технологічна проблема, а як фактор зміни виходу готової продукції, витрат переробки та економічної ефективності контракту з постачальником.

Узагальнений розподіл функціональної відповідальності представлений у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Розподіл функціональної відповідальності в процесі інтеграції інструментів діагностики і контролінгу в стратегічне управління якістю

Суб'єкт управління	Основні функції у діагностичному контурі	Основні функції у контролінговому контурі
Вище керівництво	визначення стратегічних параметрів якості	затвердження альтернатив і стратегічних рішень
Служба якості	формування стандартів, контроль відхилень	підготовка даних про витрати та наслідки невідповідності
Лабораторія	визначення фактичних характеристик сировини і продукції	інформаційне забезпечення економічного оцінювання
Виробничі підрозділи	ідентифікація технологічних причин	оцінювання ресурсних наслідків коригувальних дій
Економічна служба	оцінювання впливу відхилень на собівартість	аналіз витрат, втрат, ефектів і бюджетів
Постачання	оцінювання стабільності якості сировини	порівняння економічної цінності постачальників
Маркетинг і збут	визначення ринкових вимог та реакції покупців	оцінювання цінової премії, дисконтів і ринкових наслідків
Стратегічне планування	діагностика стратегічних розривів	інтеграція результатів у стратегічні програми

** систематизовано автором*

Організаційна побудова механізму повинна забезпечувати вертикальний і горизонтальний рух інформації. Вертикальний зв'язок дає змогу трансформувати стратегічні цілі у конкретні показники для функціональних підрозділів і, у зворотному напрямі, передавати результати оперативного моніторингу до рівня стратегічного менеджменту. Горизонтальна взаємодія забезпечує координацію між службами якості, виробництва, постачання, економічними та маркетинговими підрозділами.

Відповідно, інформаційний рух доцільно організовувати у двох напрямках, а саме: «зверху – вниз» від стратегічних цілей через цільові параметри, нормативи, бюджети до операційних завдань та «знизу - вгору» від фактичних показників через відхилення, причини, витратні наслідки, ринкові наслідки до стратегічних рекомендацій. Саме двосторонність такого зв'язку забезпечує адаптивність системи.

Не менш важливим є організаційне закріплення центрів відповідальності за якість та витрати. Для підприємств агропромислового виробництва доцільно розмежовувати центри відповідальності за закупівлю сировини, технологічні процеси, лабораторний контроль, зберігання, переробку, реалізацію та роботу з рекламаціями. Водночас оцінювання їх роботи має здійснюватися не ізольовано, а з урахуванням взаємного впливу.

Наприклад, закупівельний підрозділ не повинен оцінюватися лише за мінімальною закупівельною ціною. Якщо придбана дешевша сировина потребує значних витрат на доопрацювання, її закупівля може бути економічно не вигідною для підприємства в цілому. Тому критерієм результативності закупівель має бути повна економічна вартість сировини після врахування витрат на її технологічне використання.

Подібний підхід доцільно застосовувати й до виробничих підрозділів. Скорочення витрат на контроль або технічне обслуговування може формально покращувати короткострокові показники, але водночас збільшувати частоту браку й технологічних відхилень. Відповідно, локальна економія не повинна автоматично розглядатися як управлінський успіх.

У цьому контексті організаційна система має бути побудована на принципі узгодження локальних і стратегічних критеріїв результативності.

Важливою складовою організаційного забезпечення є регламентація процедур. Для кожного критичного відхилення повинні бути визначені порядок і строки передачі інформації, відповідальний за діагностику причин, підрозділ, який здійснює економічне оцінювання, рівень керівництва, що приймає рішення, та порядок повторного контролю.

Доцільно використовувати матрицю відповідальності (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Матриця відповідальності в системі управління якістю

Етап процедури	Основний відповідальний	Інформаційний результат
Виявлення відхилення	лабораторія / виробничий підрозділ	первинний сигнал
Встановлення причин	технологічна служба / служба якості	діагностичний висновок
Оцінювання витрат	економічний підрозділ / контролінг	економічна оцінка
Формування альтернатив	міжфункціональна група	перелік можливих рішень
Стратегічний вибір	керівництво	затверджене рішення
Реалізація	відповідний функціональний підрозділ	результат коригувальної дії
Повторне оцінювання	служба якості та контролінг	оцінка фактичного ефекту

* розроблено автором

Такий підхід дозволяє уникнути розриву між виявленням проблеми та її управлінським вирішенням.

Однією з найбільш важливих організаційних форм реалізації інтегрованих процедур може бути міжфункціональна група з управління якістю та витратами, яка формується для аналізу системних або стратегічно значущих відхилень. До її складу доцільно включати представників служби якості, виробництва, технологічної служби, економічного підрозділу, постачання, маркетингу та стратегічного планування. Такий формат особливо доцільний при розгляді проблем, які неможливо вирішити в межах одного функціонального підрозділу.

Наприклад, систематичне надходження сировини нестабільної якості може вимагати одночасного коригування контрактів із постачальниками, зміни закупівельної політики, модернізації лабораторної бази, перегляду технологічних режимів і бюджетів. У такому випадку локальне рішення лише одного підрозділу буде недостатнім.

Поряд з організаційним ефектом реалізація діагностичних та контролінгових процедур має чітко виражені економічні наслідки, які проявляються як у короткостроковому, так і в стратегічному періоді. До них належать зміни у структурі витрат, зниження непродуктивних втрат,

скорочення браку, підвищення виходу готової продукції, покращення цінової позиції, скорочення рекламаций, стабілізація контрактних відносин та підвищення ефективності використання ресурсів.

При цьому економічні наслідки не слід трактувати лише як пряме скорочення витрат. У стратегічному управлінні необхідно враховувати ефект перерозподілу витрат: збільшення превентивних, аналітичних або контрольних витрат може бути доцільним, якщо воно забезпечує суттєве скорочення витрат у майбутньому.

Економічні наслідки інтеграції діагностики й контролінгу доцільно структурувати за напрямками (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Типологія економічних наслідків інтеграції діагностики і контролінгу в системи управління якістю

Напрямок економічного ефекту	Прояв
Закупівлі	зниження повної економічної вартості сировини
Технології	скорочення додаткових операцій та простоїв
Ресурси	зменшення матеріало-, енерго- та трудомісткості
Якість	зниження браку та нестабільності параметрів
Витрати	скорочення непродуктивних та зовнішніх витрат
Ринок	зменшення дисконтів, підвищення цінової премії
Контракти	зменшення рекламаций і підвищення стабільності відносин
Стратегія	підвищення обґрунтованості інвестиційних і технологічних рішень

** узагальнено автором*

Водночас необхідно враховувати, що впровадження діагностичних та контролінгових процедур також потребує певних витрат. До них належать модернізація лабораторної бази, цифровізація, навчання персоналу, створення інформаційної системи, удосконалення внутрішньої звітності та залучення додаткових аналітичних компетентностей.

Тому економічна доцільність організаційних змін повинна оцінюватися у середньо- та довгостроковій перспективі. Особливо це стосується інвестицій у цифрову простежуваність, автоматичний моніторинг, лабораторне обладнання та інтегровані інформаційні системи, ефект від яких може

проявлятися не одномоментно, а через систематичне скорочення ризиків і підвищення якості управлінських рішень.

Важливим аспектом є формування економічної відповідальності за відхилення якості. Якщо витратні наслідки технологічних помилок або неефективних закупівель не відображаються у системі управлінської звітності, відповідні проблеми можуть повторюватися. Тому доцільно формувати аналітичний реєстр витрат, у якому кожне значуще відхилення пов'язується із його причиною, відповідальним центром, величиною втрат та прийнятим коригувальним рішенням.

У стратегічному аспекті доцільно виокремлювати три рівні економічних наслідків реалізації діагностичних і контролінгових процедур. Оперативний рівень характеризується скороченням поточних втрат, витрат на доопрацювання, браку та простоїв. Тактичний рівень проявляється через оптимізацію закупівельної політики, бюджетів, роботи з постачальниками, системи мотивації та технологічних програм. Стратегічний рівень охоплює підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної результативності, ринкової стійкості та спроможності підприємства адаптуватися до змін вимог щодо якості.

Відповідно, економічний ефект не повинен оцінюватися тільки через одномоментну економію. Важливо враховувати ефекти від уникнення ризику, збереження контрактів, розширення ринкових можливостей, стабілізації постачання та зростання довіри покупців.

Організаційно доцільно формувати контролінгову панель наслідків реалізації діагностичних процедур, у якій відображатимуться показники до і після прийняття рішення (табл. 4.8). Саме порівняння фактичного результату з очікуваним дозволяє визначити, чи було управлінське рішення економічно обґрунтованим.

Важливою умовою функціонування відповідної системи є організаційне навчання. Результати кожного завершеного циклу мають використовуватися для уточнення нормативів, удосконалення процедур, зміни критеріїв

постачальників та формування нових контрольних індикаторів. Це забезпечує поступовий перехід від реактивної моделі, за якої підприємство реагує на вже сформовані проблеми, до превентивної моделі, орієнтованої на раннє виявлення потенційних відхилень.

Таблиця 4.8

Структура контролінгової панелі наслідків реалізації діагностичних процедур

Група показників	До коригування	Після коригування	Оцінка ефекту
Частота відхилень	висока	зменшена	позитивний
Витрати на доопрацювання	зростаючі	стабілізовані	позитивний
Втрати корисної маси	значні	скорочені	позитивний
Цінові дисконти	систематичні	поодинокі	позитивний
Рекламації	регулярні	мінімальні	позитивний
Частка стабільних постачальників	низька	зростає	позитивний
Виконання стратегічних КРІ	часткове	вищий рівень	позитивний

** розроблено автором*

Отже, організаційні засади реалізації діагностичних і контролінгових процедур повинні формуватися на принципах міжфункціональної взаємодії, чіткого розподілу відповідальності, інтегрованого інформаційного забезпечення, економічної відповідальності за відхилення та безперервного використання зворотного зв'язку.

Результати реалізації таких процедур проявляються не лише у підвищенні технологічної дисципліни, а й у безпосередніх економічних ефектах на скороченні витрат на доробку сільськогосподарської сировини, зменшенні браку й втрат корисної маси, оптимізації структури витрат на якість, підвищенні технологічного виходу, зниженні кількості рекламацій та формуванні стійкіших відносин із покупцями й постачальниками.

Обґрунтовано, що економічну результативність реалізації діагностичних та контролінгових процедур доцільно визначати не за критерієм мінімізації окремих статей витрат, а за зміною сукупного економічного ефекту системи управління якістю. Зростання превентивних,

контрольних або аналітичних витрат є виправданим, якщо воно забезпечує випереджальне скорочення непродуктивних витрат та підвищення стабільності виробничих і ринкових результатів.

Таким чином, організаційна інтеграція діагностики та контролінгу створює основу для переходу від фрагментарного управління якістю до системи, у якій технологічне відхилення відразу отримує економічну інтерпретацію, управлінську оцінку та стратегічне продовження. Це дозволяє підприємствам агропромислового виробництва не лише оперативно реагувати на проблеми, а й послідовно скорочувати ймовірність їх повторення, удосконалювати структуру витрат та підвищувати довгострокову економічну результативність системи стратегічного управління якістю.

Обґрунтовано економічні наслідки реалізації діагностичних і контролінгових процедур. Позитивний ефект формується за рахунок своєчасного виявлення відхилень, скорочення непродуктивних витрат, зменшення витрат від браку та невідповідностей, підвищення точності стратегічного планування, оптимізації витрат на забезпечення якості, скорочення управлінських ризиків, підвищення стабільності виробництва та зміцнення конкурентних позицій продукції.

Разом із тим встановлено, що запровадження діагностичних і контролінгових процедур потребує додаткових витрат на інформаційні системи, лабораторний контроль, аналітичне забезпечення, навчання персоналу та організаційні зміни. У зв'язку з цим економічна ефективність інтегрованої системи має визначатися не абсолютним скороченням управлінських витрат, а співвідношенням між додатковими витратами на її функціонування та сукупним ефектом від скорочення витрат, підвищення якості, оптимізації витрат і покращення ринкових результатів.

Запропоновано оцінювати економічний ефект механізму за такими основними напрямками: скорочення витрат на виправлення невідповідностей; зменшення витрат від браку; скорочення непродуктивних виробничих витрат; зниження ризику рекламацій і повернення продукції; підвищення середньої

ціни реалізації за рахунок покращення якості; збільшення обсягів реалізації; покращення рентабельності; підвищення стійкості конкурентних позицій підприємства.

Для оцінювання результативності механізму запропоновано використовувати узагальнений підхід, відповідно до якого ефект інтеграції визначається як співвідношення приросту економічного результату та сукупних витрат на функціонування діагностично-контролінгової підсистеми. При цьому економічний результат має включати не лише прямий фінансовий ефект, а й уникнені втрати, зниження ризиків та додатковий дохід, отриманий завдяки підвищенню якості й конкурентоспроможності продукції.

У результаті дослідження сформовано концептуальний контур інтегрованого механізму стратегічного управління якістю (рис. 4.7).

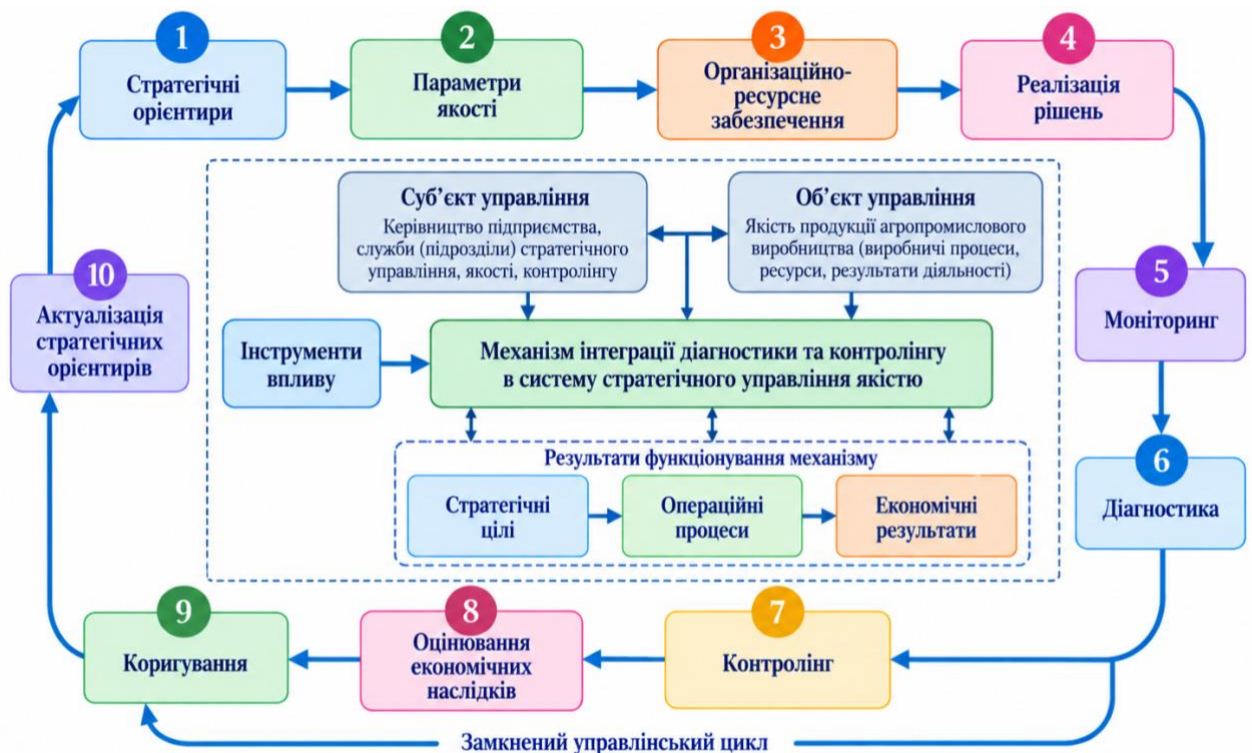


Рис. 4.7. Концептуальний контур інтегрованого механізму стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

Така побудова формує замкнений управлінський цикл та забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями, операційними процесами й

економічними результатами підприємства.

Таким чином, інтеграція інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції дозволяє сформувати цілісний механізм управлінського впливу, у якому аналітичні, контрольні, організаційні та коригувальні процедури функціонують як взаємопов'язані елементи. Реалізація такого механізму забезпечує своєчасну ідентифікацію відхилень, встановлення їх причин та економічних наслідків, обґрунтування коригувальних рішень і постійне узгодження параметрів якості продукції зі стратегічними цілями підприємства, що створює передумови для підвищення ефективності його функціонування та формування стійких конкурентних переваг.

Висновки до розділу 4

1. Обґрунтовано, що побудова систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва має ґрунтуватися на поєднанні функціонального та інструментального підходів. Функціональний підхід визначає зміст і послідовність управлінських дій, а інструментальний, в свою чергу, сукупність методів, процедур, показників та інформаційних засобів, за допомогою яких ці дії реалізуються. Запропоновано структуру системи, що охоплює стратегічне цілепокладання, прогнозування вимог до якості, планування параметрів і ресурсів, організацію процесів формування якості, координацію, ресурсне забезпечення, мотивацію, моніторинг, контроль, діагностику, контролінгове оцінювання, управління ризиками, стратегічне коригування та організаційне навчання.

2. Розвинуто підхід до стратегічного управління якістю як до міжфункціональної системи, в якій якість не є виключною сферою відповідальності служби якості або лабораторії, а формується внаслідок узгодженої взаємодії виробничих, технологічних, економічних,

маркетингових, логістичних і управлінських підрозділів. Особливого значення для агропромислових підприємств набуває інтеграція управління якістю сільськогосподарської сировини у загальний управлінський контур, оскільки її характеристики безпосередньо впливають на технологічну стабільність, витрати на доробку, вихід готової продукції, її собівартість та ринкову оцінку.

3. Сформовано механізм інтеграції діагностики та контролінгу в систему стратегічного управління якістю, який забезпечує послідовний перехід від стратегічних цілей і цільових параметрів якості до моніторингу, виявлення відхилень, діагностичного встановлення їх причин, контролінгового оцінювання витрат, втрат, ефектів і ризиків, формування управлінських альтернатив, стратегічного коригування та переходу до нового циклу управління. Обґрунтовано, що діагностика й контролінг виконують взаємодоповнювальні функції: перша пояснює характер і причини відхилення, другий визначає його економічні наслідки та доцільність альтернатив управлінського реагування.

4. Запропоновано розглядати інтеграцію діагностики та контролінгу навколо всього ланцюга формування якості: від параметрів сільськогосподарської сировини та технологічної підготовки до виробничих процесів, проміжних результатів, готової продукції, її ринкової оцінки та економічного результату. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти накопичувальний ефект ранніх відхилень, які на наступних стадіях можуть спричиняти зростання витрат, втрат якості, цінових дисконтів і погіршення фінансових результатів. Це створює передумови для переходу від фінального контролю до наскрізного превентивного управління якістю.

5. Визначено організаційні засади функціонування інтегрованої системи діагностики та контролінгу, що передбачають формування міжфункціонального контуру управління, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, вертикальну та горизонтальну координацію інформаційних потоків, а також створення центрів відповідальності за якість і витрати. Це

забезпечує перетворення технологічного відхилення на повноцінну інформаційну основу стратегічного менеджменту.

6. Обґрунтовано, що економічна результативність реалізації діагностичних і контролінгових процедур повинна оцінюватися не через механічне скорочення окремих статей витрат, а через зміну сукупного економічного навантаження системи якості. Збільшення превентивних, контрольних або аналітичних витрат є економічно виправданим, якщо воно забезпечує випереджальне скорочення браку, втрат корисної маси, додаткового доопрацювання сировини, реклаमाцій, цінових дисконтів та інших непродуктивних витрат. Для підприємств агропромислового виробництва особливо важливим є оцінювання повної економічної вартості сільськогосподарської сировини з урахуванням витрат на її сушіння, очищення, сортування, контроль і технологічне використання.

7. Доведено, що інтеграція діагностики, контролінгу та організаційного навчання формує основу адаптивної системи стратегічного управління якістю, у якій результати попередніх управлінських циклів використовуються для уточнення нормативів, удосконалення процедур, перегляду критеріїв роботи з постачальниками, оновлення бюджетів і коригування стратегічних орієнтирів. У результаті підприємство отримує можливість переходити від реактивного усунення наслідків невідповідностей до превентивного та проактивного управління якістю, що забезпечує підвищення економічної результативності, стабільності виробничих процесів і довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 5

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ЗАСАДАХ ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ

5.1. Інтеграція систем управління якістю продукції та витратами підприємств в забезпеченні їх ефективного функціонування та конкурентоспроможного розвитку

Якість у системі управління підприємством безпосередньо пов'язується не лише з відповідністю продукції вимогам, а й зі структурою витрат, які виникають на етапах планування, виробництва, контролю та післяпродажного супроводу. У підході TQM витрати якості поділяються на витрати попередження, оцінювання, внутрішніх відмов і зовнішніх відмов, причому превентивні витрати охоплюють планування якості, проєктування продукції, профілактичне обслуговування обладнання та навчання персоналу, тоді як витрати оцінювання спрямовані на інспектування сировини, операцій і готової продукції. Внутрішні відмови проявляються через брак, переробку, повторне тестування, простої та втрати матеріалів, а зовнішні відмови виникають уже після передачі продукції споживачеві. Така логіка означає, що управління якістю не є відокремленим функціональним блоком, а формує конфігурацію витрат підприємства через зміну частки попереджувальних і компенсаційних витрат [32; 145].

Цифровізація управління якістю посилює цей зв'язок, оскільки Quality 4.0 інтегрує виробничі процеси з даними менеджменту якості та системами аналізу в реальному часі, здатними відстежувати, аналізувати й контролювати весь ланцюг створення вартості. Серед очікуваних результатів такого підходу названо зниження витрат на якість через підвищення операційної ефективності, скорочення невідповідностей, поліпшення

дотримання вимог до продукції, зниження частоти відмов постачальників та успішніше впровадження нових продуктів. Цифрові інструменти також застосовуються для коригування процесів, зворотного сигналу, адаптивного навчання та самокорекції, а автоматизоване збирання й аналіз даних про використання продукції дає змогу ефективніше контролювати якість виконання. Отже, зниження витрат тут досягається не за рахунок спрощення вимог до якості, а через кращу керованість процесів і швидше виявлення відхилень [123; 191].

З позицій управління витратами цей взаємозв'язок конкретизується у стратегічному cost management. Strategic Cost Management визначається як управлінське використання інформації про витрати на всіх етапах стратегічного циклу, а його інструментарій охоплює, зокрема, ABC, Target Costing, Life Cycle Costing, Balanced Scorecard і TQM. ABC забезпечує точніше вимірювання собівартості продукції через розподіл витрат за видами діяльності, що дає змогу коректніше формувати ціни, ідентифікувати канали ринку та реалізовувати стратегії досягнення конкурентних переваг.

Target Costing орієнтує управління витратами на вимоги споживача, планування та дизайн продукту, цільову ціну й прибуток, а також на безперервне вдосконалення. Life Cycle Costing, своєю чергою, акумулює витрати протягом усього життєвого циклу продукту, що важливо для пошуку рішень, які мінімізують сукупні витрати без погіршення результативності підприємства [112; 64].

Для агропромислових підприємств поєднання управління якістю та витратами потребує належної інформаційно-аналітичної основи. Обліково-аналітичне забезпечення трактується як процес підготовки, передавання та аналітичної обробки інформації для поточних і стратегічних управлінських рішень, а ефективність стратегічного управління пов'язується зі швидкістю та якістю інформаційних потоків, їх достовірністю, релевантністю та своєчасністю. Поряд із цим контролінг розглядається як інструмент, що відображає бізнес-процеси, пов'язані витрати, центри відповідальності,

бюджетування, управлінський облік та інформаційні потоки, дозволяючи своєчасно виявляти ризики, шукати резерви, мінімізувати витрати і підтримувати досягнення запланованого фінансового результату. Саме тому інтеграція процедур якості з контролінгом і аналітичним забезпеченням створює основу для такого режиму управління, у якому рішення щодо якості одночасно стають рішеннями щодо структури витрат, прибутковості та конкурентної позиції підприємства.

Узгодження цілей якості з цілями економічної ефективності потребує такого управлінського контуру, у якому показники якості не розглядаються як ізольовані технічні параметри, а безпосередньо пов'язуються з витратами, продуктивністю, своєчасністю поставок і конкурентними результатами. Система управління якістю на підприємстві підвищує продуктивність та ефективність виробництва, знижує собівартість, посилює конкурентоспроможність і водночас підвищує задоволеність клієнтів та потенціал збільшення продажів. У TQM якість також трактується як засіб зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентної позиції, а операційна результативність вимірюється через скорочення витрат і відходів, покращення якості продукції, розвитку нових продуктів та поліпшення поставок [46]. Для такої синхронізації особливо важливим є процесний та системний підхід.

Інтегровані системи менеджменту поєднують різні процеси й види діяльності підприємства в єдине ціле та орієнтуються на загальну оптимізацію ризиків, що дає змогу зменшити матеріальні й організаційні ресурси. Контролінг у цьому контексті виступає інструментом, який відображає бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати, центри відповідальності, інформаційні потоки, а також підвищує якість внутрішнього фінансового контролю й дає змогу своєчасно реагувати на ризики. Отже, економічна ефективність досягається не шляхом локального скорочення витрат, а через координацію процесів, облік витрат за зонами відповідальності та підтримку стратегічних і оперативних управлінських рішень [70].

Практичний механізм зближення якісних та економічних орієнтирів формується через структуру витрат на якість і їх аналітичне відстеження. У TQM та суміжних підходах витрати якості поділяються на превентивні, оціночні, внутрішні та зовнішні втрати; до них належать витрати на планування якості, проектування, навчання, профілактичне обслуговування, перевірку процесів, тестування програм, дублювання даних, усунення помилок, обробку скарг і відновлення довіри користувачів. Таке групування показує, що зростання витрат на попередження та оцінювання може зменшувати значно дорожчі втрати від дефектів, повторної перевірки, перезапуску процесів і претензій споживачів. Для агропромислових підприємств це означає доцільність перенесення акценту з реактивного виправлення відхилень на попереджувальне управління причинами їх виникнення.

Цифровізація суттєво посилює цю логіку синхронізації. Quality 4.0 інтегрує виробничі процеси з даними менеджменту якості та підключається до систем аналізу в реальному часі, здатних моніторити, аналізувати й контролювати увесь ланцюг створення вартості для запобігання зупинкам виробництва або браку. Її результати пов'язуються зі зниженням витрат на якість, зменшенням невідповідностей, підвищенням своєчасності поставок, зниженням відмов постачальників, а також із фінансовими наслідками для прибутку та частки ринку. Додатково AI у статистичному контролі якості забезпечує моніторинг у реальному часі, предиктивне технічне обслуговування, зменшення браку й переробки, оптимізацію використання сировини, скорочення витрат на інспекцію та підтримку ERP і QMS, хоча його ефективність залежить від якості даних, прозорості алгоритмів і готовності персоналу працювати з новими аналітичними інструментами.

Не менш важливою є синхронізація якості з ефективністю ланцюга постачання. Управління ланцюгом постачання спрямоване на підвищення продуктивності, зниження запасів і часу очікування, а також на довгострокове зростання ринкової частки й інтеграції. Інструменти видимості ланцюга

постачання та аналітики даних дають можливість відстежувати рух товарів, контролювати запаси, прогнозувати попит, своєчасно виявляти збої та ухвалювати коригувальні рішення, що знижує ризик надлишкових або недостатніх запасів. За умов автоматизованих SCM-мереж підрозділи демонструють нижчий рівень операційного опору, менші затримки виробничого циклу та нижчі втрати сировини, що прямо пов'язує якість процесів з економічними результатами.

За сучасних умов функціонування підприємств агропромислового виробництва якість продукції та витрати, пов'язані з її формуванням, дедалі більшою мірою виступають взаємозалежними об'єктами стратегічного управління. Підвищення якісних характеристик продукції потребує додаткових ресурсів, удосконалення технологій, посилення контролю, розвитку лабораторної бази, модернізації обладнання, навчання персоналу та впровадження процедур простежуваності. Водночас належний рівень якості дозволяє скорочувати втрати від браку, додаткової доробки, рекламацій, повернення продукції, цінових дисконтів та інших непродуктивних витрат. Тому відокремлене управління якістю і витратами не забезпечує достатньої повноти для прийняття стратегічних рішень.

Особливо актуальним є такий підхід для підприємств агропромислового виробництва, де якість кінцевої продукції значною мірою визначається параметрами сільськогосподарської сировини, природно-кліматичними умовами, сезонністю, біологічними факторами та технологічною варіативністю. У таких умовах витрати на формування якості мають не лише виробничий, а й превентивний, контрольний, адаптивний та стратегічний характер.

Відповідно, виникає необхідність формування інтегрованої системи управління якістю продукції та витратами, яка забезпечувала б узгодження цільових параметрів якості, ресурсного забезпечення, технологічних процесів, витрат, ринкових результатів і стратегічних орієнтирів підприємства.

Під інтеграцією систем управління якістю продукції та витратами доцільно розуміти цілеспрямоване поєднання функцій, процедур, інформаційних потоків, показників і управлінських рішень, спрямованих на досягнення економічно обґрунтованого рівня якості за оптимального використання ресурсів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключовим положенням такого підходу є відмова від трактування якості як цілі, що повинна максимізуватися незалежно від витрат. Стратегічне управління має бути орієнтоване на досягнення економічно доцільного рівня якості, за якого додаткові витрати на її формування компенсуються зростанням ринкової цінності, скороченням витрат, підвищенням продуктивності ресурсів, стабілізацією контрактних відносин та зміцненням конкурентних позицій.

Загальну логіку інтеграції представлено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Інтеграція систем управління якістю та управління витратами в менеджменті підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

У межах цієї логіки якість і витрати виступають не конкуруючими, а взаємозалежними параметрами. Підвищення якості не повинно автоматично

розглядатися як збільшення витрат, так само як і скорочення витрат не повинно оцінюватися як безумовно позитивний результат. Наприклад, скорочення витрат на лабораторний контроль може зменшити поточні витрати, але одночасно збільшити ймовірність потрапляння у виробництво сировини нестабільної якості. У результаті підприємство може зіткнутися з більшими витратами на доопрацювання, втратами продукції, рекламациями та ціновими дисконтами. Тому інтегрована система повинна бути побудована на принципі сукупної економічної оцінки наслідків управлінських рішень.

У структурі витрат доцільно виокремлювати: превентивні витрати; витрати на оцінювання та контроль; витрати на забезпечення технологічної стабільності; внутрішні втрати від невідповідності; зовнішні втрати; стратегічні інвестиції у розвиток системи якості. Превентивні витрати включають заходи, спрямовані на попередження відхилень: навчання персоналу, аудит постачальників, профілактичне обслуговування, стандартизацію процедур. Витрати на оцінювання охоплюють лабораторні дослідження, контроль, випробування, сертифікацію та аудит. Внутрішні втрати формуються до реалізації продукції та включають брак, додаткове сушіння, очищення, сортування, повторну переробку. Зовнішні втрати виникають після реалізації та проявляються через рекламации, повернення, штрафи, цінові дисконти, втрату контрактів. Стратегічні інвестиції охоплюють цифровізацію, простежуваність, модернізацію обладнання, автоматизацію контролю та розвиток аналітичних систем. Таким чином, основним завданням управління є не мінімізація кожної окремої статті, а формування раціональної структури витрат, які призводять до підвищення якості продукції.

У практичному аспекті можливі три моделі управління (табл. 5.1):

1. Реактивна модель, у якій основна частина ресурсів спрямовується на усунення наслідків невідповідності.
2. Збалансована модель, де витрати розподіляються між попередженням, контролем і усуненням втрат.

3. Превентивно-стратегічна модель, у якій пріоритет надається попередженню проблем і розвитку здатності системи стабільно забезпечувати цільову якість.

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика інтегрованих моделей управління якістю та витратами підприємств агропромислового виробництва

Ознака	Реактивна модель	Збалансована модель	Превентивно-стратегічна модель
Основний акцент	усунення наслідків	баланс витрат	попередження відхилень
Домінуючі витрати	брак, втрати, рекламації	контроль і превенція	превенція та розвиток
Характер рішень	оперативний	тактичний	стратегічний
Роль діагностики	після виникнення проблеми	систематична	рання та прогнозна
Роль контролінгу	облік втрат	оцінювання ефективності	підтримка стратегічних альтернатив
Очікуваний результат	локальне усунення проблем	стабілізація витрат	довгострокова ефективність і конкурентоспроможність

** складено автором*

Для агропромислових підприємств найбільш перспективною є саме превентивно-стратегічна модель, оскільки значна частина відхилень у якості сировини та продукції не може бути повністю усунена після завершення відповідної технологічної стадії.

Важливим напрямом інтеграції є управління повною економічною вартістю сільськогосподарської сировини. Традиційна закупівельна політика часто орієнтується на ціну придбання. Проте сировина з нижчою ціною може вимагати значних витрат на сушіння, очищення, сортування або спричиняти зниження виходу продукції переробки. Цей підхід дозволяє пов'язати систему управління якістю сировини безпосередньо з управлінням витратами. Таким чином, інтеграція систем управління якістю та витратами повинна починатися вже на стадії закупівлі сировини.

Наступним напрямом є інтеграція на стадії виробничих процесів. На цьому рівні якість та витрати пов'язуються через ресурсомісткість, стабільність технологічних режимів, продуктивність обладнання, рівень браку, втрати. Підвищення стабільності процесу може не змінювати середню

якість, але скорочувати її варіативність, а отже знижувати потребу в додатковому контролі та доробці. У цьому випадку конкурентна перевага формується не через максимальне значення параметра, а через його стабільність. Доцільно використовувати управлінську послідовність від стабільності процесу через стабільність якості, скорочення втрат та зниження витрат до стабілізації ринкового результату, що може бути формалізовано у вигляді матриці стратегічної оцінки взаємозв'язку якості, витрат та результатів (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Матриця стратегічної оцінки взаємозв'язку якості, витрат і результату

Якість	Витрати	Ринковий результат	Управлінська інтерпретація
висока	низькі	високий	оптимальний стратегічний стан
висока	високі	високий	необхідна оцінка окупності
висока	високі	низький	економічно неефективна якість
низька	низькі	низький	недостатність інвестицій у якість
низька	високі	низький	критичний стан системи

** розроблено автором*

Найбільш бажаною є ситуація, за якої підприємство забезпечує стабільно високу якість при контрольованому рівні витрат і отримує відповідний ринковий ефект. Якщо висока якість супроводжується високими витратами, необхідно оцінити, чи забезпечує ринок достатню премію. Якщо ж витрати зростають, а ринковий результат не покращується, підприємство має переглянути доцільність відповідного рівня якості або технологію його забезпечення. У цьому контексті доцільно запровадити поняття стратегічного балансу «якість – витрати – результат». Під ним слід розуміти такий стан системи, за якого цільові параметри якості досягаються при економічно обґрунтованому рівні витрат і забезпечують достатній ринковий та фінансовий результат. Для підтримання такого балансу необхідне формування інтегрованої системи показників, структуру якої доцільно ідентифікувати в такий спосіб:

1. Показники якості (частка продукції цільової категорії; стабільність параметрів; частота відхилень).

2. Показники процесів (частота повторних операцій; прості; технологічні втрати).

3. Показники витрат (превентивні витрати; контрольні витрати; втрати від невідповідності).

4. Ринкові показники (середня ціна; цінова премія; рекламації; повторні контракти).

5. Стратегічні показники (досягнення цілей; окупність інвестицій у якість; стратегічна готовність; стійкість конкурентної позиції).

Узагальнена структура показників представлена у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Інтегрована панель показників управління якістю та витратами

Блок	Ключовий показник	Управлінське призначення
Якість	частка продукції цільової якості	оцінка досягнення параметрів
Сировина	частка партій без доопрацювання	оцінка постачальників
Процеси	частота технологічних відхилень	стабільність виробництва
Витрати	втрати від невідповідності	економічна оцінка якості
Ринок	премія/дисконт	монетизація якості
Фінанси	маржинальний результат	оцінка ефективності
Стратегія	виконання КРІ якості	оцінка довгострокової результативності

** розроблено автором*

Для кожного показника доцільно визначати цільове значення, фактичний рівень, відхилення, тренд, економічний наслідок, відповідального, управлінську реакцію. Таким чином, інтегрована панель повинна бути не лише засобом моніторингу, а й інструментом координації стратегічних рішень. Ключову роль у функціонуванні інтегрованої системи відіграють діагностика та контролінг. Діагностика забезпечує виявлення відхилень, встановлення причин, визначення критичності, прогнозування наслідків. Контролінг забезпечує оцінювання витрат, визначення економічного ефекту, зіставлення альтернатив, бюджетне обґрунтування, підготовку управлінського висновку. Саме їх взаємодія забезпечує перехід від технічного управління якістю до економічно обґрунтованого стратегічного менеджменту (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Використання інтегрованої панелі діагностичних та контролінгових показників в процесі стратегічного управління якістю

** розроблено автором*

Не менш важливою є інтеграція відповідних систем на організаційному рівні. Управління якістю та витратами не повинно здійснюватися окремими підрозділами без належної координації. Доцільно створити міжфункціональний контур, що об'єднує службу якості, технологічні підрозділи, економічну службу, контролінг, постачання, маркетинг, стратегічне планування. У межах такого контуру технологічна інформація трансформується у економічну. Така трансформація даних є центральною умовою інтеграції.

Важливим інструментом є також бюджетування витрат на управління якістю. Бюджет має включати превентивні заходи, контроль, модернізацію, лабораторію, цифровізацію, навчання, сертифікацію. При цьому бюджет повинен формуватися не лише за статтями витрат, а й за очікуваними результатами. Це дозволяє перейти від бюджету витрат до бюджету результатів.

Слід зазначити, що зростання витрат на підвищення якості не завжди означає погіршення ефективності. Навпаки, стратегічно обґрунтоване збільшення превентивних витрат може знижувати загальне економічне навантаження. Інтеграція систем управління якістю та витратами має також важливий вплив на конкурентоспроможний розвиток. Отже, інтеграція формує своєрідний контур позитивного зворотного зв'язку. Саме в цьому проявляється стратегічний характер інтегрованої системи.

Для оцінювання конкурентного ефекту доцільно використовувати такий склад показників: частка преміальної продукції, середня ціна реалізації, частота реклаमाцій, частка повторних контрактів, частка експорту, маржинальний дохід, рентабельність, частка витрат на розвиток якості.

У цьому контексті доцільно формувати портфель стратегічних альтернатив. Можливими альтернативами є стабілізація якості, підвищення якості, раціоналізація співвідношення «якість – витрати», преміальна диференціація, адаптація до нового ринку. При цьому вибір має здійснюватися за критеріями досяжності, економічної доцільності, ринкової релевантності, ризику, стратегічної відповідності (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Стратегічні альтернативи інтегрованого управління якістю та витратами

Альтернатива	Зміна якості	Зміна витрат	Основний результат
Стабілізація	без суттєвого підвищення	скорочення витрат	передбачуваність
Підвищення якості	зростання	помірне зростання	цінова премія
Раціоналізація	стабільна	зниження	підвищення маржі
Диференціація	суттєве зростання	зростання	преміальний сегмент
Адаптація	зміна параметрів	цільове зростання	вихід на новий ринок

** розроблено автором*

Важливо, що універсально кращої альтернативи не існує. Її вибір залежить від ринкового сегмента, ресурсного потенціалу, технологій та стратегії підприємства. Узагальнюючи викладене, інтеграцію систем

управління якістю та витратами доцільно реалізовувати у вигляді багаторівневого механізму (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Багаторівневий механізм інтеграції систем управління якістю та витратами в забезпеченні ефективного функціонування та конкурентоспроможного розвитку підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

Таким чином, інтеграція систем управління якістю продукції та витратами підприємств агропромислового виробництва створює організаційно-економічне підґрунтя для поєднання технологічної результативності з економічною доцільністю. Обґрунтовано, що цільовим орієнтиром такого управління має бути не максимізація якості й не мінімізація витрат окремо, а досягнення стратегічного балансу «якість – витрати – ринковий результат», який забезпечує стабільність параметрів продукції, контрольовану структуру витрат і достатню ринкову віддачу. Особливого значення набуває інтеграція управління сільськогосподарською сировиною, оскільки її параметри визначають значну частину подальших витрат та результатів переробки.

Запропоновано використовувати інтегровану систему показників, матрицю «якість – витрати – ринковий результат», бюджетування результатів,

контролінгове оцінювання та портфель стратегічних альтернатив. У результаті формується модель управління, за якої якість перестає виступати виключно технічною характеристикою, а витрати бути лише фінансовим обмеженням. Обидві категорії інтегруються в єдину систему стратегічного менеджменту, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування, адаптивності та конкурентоспроможного розвитку підприємств агропромислового виробництва.

Розвиток стратегічного управління якістю потребує інтеграції системи управління якістю із системою управління витратами підприємства. Відокремлене функціонування зазначених підсистем обмежує можливості менеджменту щодо оцінювання економічної доцільності рішень у сфері якості, оскільки поліпшення окремих характеристик продукції може супроводжуватися як підвищенням економічної результативності, так і непропорційним зростанням витрат. У зв'язку з цим стратегічні рішення мають ґрунтуватися на одночасному врахуванні параметрів якості, ресурсних можливостей, структури витрат, ринкової реакції та очікуваних економічних результатів.

Запропоновано інтегроване управління якістю та витратами трактувати як узгоджений процес формування, реалізації, моніторингу та коригування управлінських рішень, спрямованих на досягнення такого рівня якості продукції, який забезпечує необхідну споживчу цінність і конкурентоспроможність за економічно обґрунтованого рівня витрат. Такий підхід дозволяє змістити акцент із мінімізації витрат як самоцілі на їх стратегічну оптимізацію відповідно до очікуваного результату.

У межах інтегрованої системи запропоновано виокремлювати витрати на попередження невідповідностей, витрати на оцінювання та контроль якості, внутрішні втрати від невідповідностей та зовнішні втрати. Така структуризація дозволяє не лише оцінювати загальну величину витрат на якість, а й визначати їх економічне призначення та вплив на кінцевий результат. При цьому стратегічно доцільним є перерозподіл витрат у напрямі

посилення превентивної та аналітико-контрольної складових, що сприяє зменшенню витрат на усунення наслідків неналежної якості.

Ефективність інтегрованого управління якістю та витратами має оцінюватися не за абсолютним скороченням витрат, а за величиною сукупного економічного ефекту, який формується внаслідок зниження непродуктивних витрат, скорочення дефектності, підвищення стабільності виробничих процесів, зростання цінової конкурентоспроможності та розширення можливостей реалізації продукції. У цьому контексті критерієм стратегічної результативності виступає співвідношення додаткової споживчої й ринкової цінності продукції та витрат, необхідних для її формування.

5.2. Пріоритетні напрями та шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва

Довгострокові орієнтири у сфері якості доцільно пов'язувати не лише з поточним контролем характеристик продукції, а з побудовою цілісної системи управління, де якість виступає стратегічним елементом розвитку підприємства. У цьому підході управління якістю розглядається як складова стратегічного управління виробництвом, а сертифікація та підтримка дієздатності системи менеджменту якості визначаються одним із стратегічних напрямів діяльності суб'єктів господарювання. Водночас саме якість продукції визначається ключовою умовою формування конкурентоспроможності, а впровадження та сертифікація систем за стандартами ISO серії 9000 на мікрорівні пов'язуються зі зростанням обсягів виробництва і реалізації продукції вищої якості, підвищенням організації виробничих процесів та поглибленням корпоративної культури [121; 155]. Стійкий горизонт розвитку у цій сфері потребує переходу від ізольованих заходів до інтегрованих систем менеджменту.

Такі системи трактуються як загальна система управління організацією, у якій дотримуються вимоги двох або більше міжнародних стандартів, а базовим стандартом виступає ISO 9001. Їх призначенням є підвищення конкурентоспроможності організації, забезпечення її стабільності та сталого розвитку, тоді як логічним продовженням розвитку міжнародних стандартів якості названо формування інтегрованих систем на основі ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та SA 8000 із використанням циклу PDCA. Для агропромислових підприємств це особливо важливо, оскільки комплексний підхід до управління якістю продукції визнано актуальним, а інтеграція взаємопов'язаних підсистем управління якістю може підсилювати якість продукції та конкурентні переваги підприємства.

Зміст довгострокових орієнтирів конкретизується через підсистеми, які забезпечують формування якості на різних етапах діяльності. До таких підсистем віднесено управління потенціалом компанії, планування якості, маркетинг якості роботи, виробництво технічного обладнання, контроль якості виробництва, інформаційне забезпечення, аналіз виробництва та оцінку якості роботи. Паралельно наголошується, що управління якістю включає визначення політики якості, цілей і відповідальності, а також реалізується через планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості. Отже, довгостроковий орієнтир не може зводитися до фінального контролю готової продукції, а має охоплювати весь управлінський контур від ресурсного забезпечення до оцінювання результатів [129; 172].

Важливою складовою стратегічної орієнтації є поєднання якості з економічною результативністю. Система управління якістю на підприємстві пов'язується з підвищенням продуктивності та ефективності виробництва, зниженням собівартості, зростанням конкурентоспроможності, поліпшенням задоволеності клієнтів, посиленням бренду та потенціалом збільшення продажів. Ефективне управління якістю має досягати максимального результату за мінімальних витрат на організаційні, економічні, технічні, кадрові та соціальні заходи. Таким чином, довгостроковий орієнтир у сфері

якості слід визначати як баланс між дотриманням стандартів, економією ресурсів і зростанням ринкової результативності [201].

Для агропромислового виробництва такий вектор набуває ще більшого значення в умовах європейської інтеграції та зовнішньої конкуренції. Європейський Союз названо найбільшим торговельним партнером України, а вихід на європейський ринок прямо пов'язується з необхідністю відповідності високим стандартам ЄС. Крім того, участь у СОТ створює сприятливі умови для експорту та залучення інвестицій, однак реальні перетворення залежать від здатності малих аграрних підприємств розвивати конкурентні переваги продукції через організацію, планування та ефективну стратегію у виробництві й маркетингу. За таких умов довгострокові орієнтири у сфері якості мають бути спрямовані на системне забезпечення стандартів відповідності, зміцнення експортної спроможності та підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Пріоритетними векторами оновлення технологій виробництва та переробки в агропромисловому секторі виступають цифровізація виробничих процесів, автоматизований моніторинг, екологічно орієнтовані рішення та аналітичні інструменти контролю якості. Для органічного виробництва особливе значення мають управлінські інновації, що поєднують цифрові технології, системи автоматизованого спостереження та екологічний менеджмент, оскільки вони підвищують прозорість процесів, зміцнюють довіру споживачів і сприяють інтеграції аграрного сектору у міжнародний ринок органічної продукції. Водночас стале підприємницьке моделювання, орієнтоване на раціональне природокористування, циркулярні підходи та соціальну відповідальність, створює синергію економічних, соціальних і екологічних результатів, що безпосередньо пов'язано з підвищенням якості продукції та конкурентних позицій підприємств [195].

Суттєвий технологічний зсув пов'язаний із переходом від реактивного контролю якості до предиктивного управління процесами. Традиційні

підходи, засновані на інспекціях, вибірковому контролі та класичних статистичних картах, орієнтовані переважно на виявлення дефектів після їх появи, тоді як сучасні AI-рішення забезпечують аналіз історичних і поточних даних у реальному часі, раннє виявлення аномалій та прогнозування відмов обладнання. Такі технології дають змогу скорочувати простої, зменшувати втрати сировини, підвищувати точність рішень і переводити систему управління якістю у режим безперервного адаптивного вдосконалення. Для виробничих середовищ із високою варіативністю це особливо важливо, оскільки AI-доповнені інструменти SPC, включно з адаптивними EWMA та моделями на основі Random Forest, K-NN, SVR і нейронних мереж, забезпечують чутливіше відстеження малих зсувів процесу та підтримують предиктивне технічне обслуговування [55; 123].

Технологічне оновлення в агропромисловому виробництві тісно пов'язане з глибокою інтеграцією великих даних, AI, IoT, хмарних платформ і цифрових ланцюгів постачання. Використання сенсорів на виробничих лініях дає змогу збирати операційні дані в режимі реального часу, передавати їх у хмарні середовища та оптимізувати процеси зниження енерговитрат, технічного обслуговування і завантаження обладнання. Цифровізація SCM забезпечує візуалізацію всіх ланок постачання, прогнозування попиту, коригування запасів і запобігання дефіциту або надлишкам, а застосування блокчейн-рішень підсилює простежуваність від закупівлі сировини до фінальної поставки.

У маркетингово-збутовому контурі аналітика поведінки споживачів, CRM-системи, геоаналітика та онлайн-платформи розглядаються як інструменти швидкої адаптації до ринкових змін і підвищення ефективності управління виробничо-логістичними рішеннями [74; 124; 163]. Окремого значення набуває побудова інфраструктури даних як основи інновацій у переробці та виробництві. Комплексні платформи управління даними дозволяють інтегрувати відомості про продажі, поведінку покупців і стан

постачання, що дає можливість оперативно змінювати продуктивний портфель, підтримувати необхідний рівень запасів і виявляти нові ринкові можливості.

Інструменти Data Science при цьому виконують не лише функцію аналізу, а й завдання структуризації великих масивів даних, візуалізації, прогнозування результатів діяльності, виявлення слабких місць та оцінювання ризиків виробництва і збуту. Це формує підґрунтя для більш обґрунтованих тактичних і стратегічних рішень, що особливо важливо в умовах ринкової нестабільності та потреби у високій точності управління [74; 133; 195]. Впровадження інноваційних технологій у агропромисловому секторі потребує також належної організаційної архітектури управління якістю.

Інтегровані системи менеджменту, засновані на системному і процесному підходах, орієнтовані на оптимальне управління ризиками, скорочення матеріальних та організаційних витрат, а також поєднання підсистем планування якості, маркетингу, виробничого контролю, інформаційного забезпечення та оцінювання результатів. Для українських підприємств це має особливу вагу в контексті відповідності національним і міжнародним стандартам, включно з ISO 9001, HACCP, ISO 14001 та OHSAS, оскільки технологічне оновлення без інституційно закріплених процедур контролю, навчання персоналу і безперервного вдосконалення не забезпечує стійкого ефекту.

Екологічна складова якості агропродовольчої продукції дедалі чіткіше пов'язується не лише з характеристиками кінцевого товару, а й з організацією всього виробничого ланцюга, використанням ресурсів та здатністю підприємства відповідати міжнародним вимогам. Для аграрного сектору стратегічного значення набуває органічне виробництво, оскільки воно поєднує вимоги до безпечності харчових продуктів, ощадливого природокористування та мінімізації негативного впливу на довкілля. Водночас інноваційно орієнтоване управління у цьому сегменті розглядається як основа високої якості продукції, ефективного використання природних ресурсів і посилення довіри споживачів через прозорість виробничих процесів

та застосування цифрових засобів моніторингу [45; 171]. У цих умовах екологічна якість не може забезпечуватися лише фінальним контролем готової продукції.

Для складних агропромислових систем більш придатним є процесно-орієнтований підхід, який інтегрує безперервне вдосконалення, простежуваність і відповідність сертифікаційним вимогам. Саме традиційні моделі, зведені до інспекції на виході, оцінюються як недостатні для сучасних агрокластерів, тоді як нові системи мають поєднувати кількісні показники якості з кластерно специфічними метриками, зокрема координацією учасників і системами простежуваності. Така логіка узгоджується з позицією щодо необхідності інтегрованих систем управління якістю, які спираються на взаємопов'язані стандарти та формують конкурентні переваги в умовах глобалізації й виходу на зовнішні ринки.

Практичним інструментом посилення екологічної складової виступає інтеграція систем менеджменту. В українській практиці до сучасних систем віднесено системи управління якістю за ДСТУ ISO 9001, систему екологічного керування за ДСТУ ISO 14001, а також HACCP та інші стандартизовані рішення. Логіка розвитку міжнародних стандартів веде до формування інтегрованих систем, де спільною методологічною основою є цикл Демінга PDCA, а предметом стандартизації стають документування, політика, цілі, планування, відповідальність та внутрішнє інформування.

Для агропромислових підприємств така інтеграція важлива ще й тому, що дає змогу пов'язати різні процеси в єдину систему управління ризиками, скоротити матеріальні й організаційні витрати та підвищити впевненість у відповідності продукції міжнародним вимогам. Суттєву роль у зміцненні екологічного виміру якості відіграє управління постачальниками та логістичними потоками. У дослідженнях зі стратегічного управління постачальниками підкреслюється важливість включення екологічних критеріїв у закупівлі, контракти, моніторинг і звітність, а також проведення регулярних аудитів дотримання нормативних вимог і галузевих практик.

Екологічна складова якості також безпосередньо пов'язана з організаційною дисципліною та стандартизацією операцій. Упровадження ISO 9001:2015 супроводжується формалізацією комунікації, контролем документованої інформації та жорсткішими SOP, що зменшує варіативність послуг, прискорює реагування на проблеми та знижує ризики невідповідностей. Разом із цим сертифікація за ISO 9001 і ISO 14000 розглядається як засіб одночасного виконання регуляторних вимог, задоволення вимог споживачів до якості та покращення екологічних результатів діяльності. На рівні підприємства сертифікація систем управління якістю за стандартами ISO серії 9000 пов'язується також із підвищенням організації виробничих процесів і потенційним зростанням реалізації продукції вищої якості [116; 155].

Інтеграція соціальної відповідальності в систему управління якістю розглядається не як зовнішній додаток до виробничих процедур, а як складова стратегічного управління підприємством. Дослідження підкреслюють важливість включення соціальної відповідальності бізнесу до загальної системи стратегічного менеджменту, а також адаптації циклу PDCA до реалізації соціально відповідальних заходів, зокрема в аграрному секторі, де така адаптація ще недостатньо висвітлена. Водночас сучасні підходи до менеджменту якості дедалі частіше інтерпретують PDCA не лише як інструмент контролю виробничих процесів, а і як метод упровадження відповідальних стратегій, орієнтованих на безперервне поліпшення [30].

Управління якістю в агропромисловому виробництві набуває етичного виміру тоді, коли вимоги до продукції пов'язуються із захистом довкілля, охороною здоров'я, безпекою, надійністю та збереженням енергії й природних ресурсів. За такого підходу орієнтація на споживача виходить за межі лише контролю характеристик продукції і охоплює ширший комплекс суспільно значущих очікувань. Система управління якістю, побудована на засадах TQM та процесного підходу, здатна не лише підвищувати продуктивність і знижувати собівартість, але й покращувати сприйняття бренду, взаємини в колективі та створювати умови для сталого розвитку підприємства.

Сертифікація за ISO 9001:2015 у цьому контексті виступає підтвердженням того, що якісні та відповідальні управлінські процедури реально функціонують на підприємстві.

Для агропромислових підприємств особливого значення набувають інтегровані системи менеджменту, оскільки вони поєднують вимоги двох або більше міжнародних стандартів і тим самим узгоджують якісні, екологічні, трудові та організаційні аспекти діяльності. Такі системи, засновані на системному й процесному підходах, пов'язують різні процеси підприємства в єдине ціле та орієнтуються на оптимальне управління ризиками, що дає змогу скорочувати матеріальні й організаційні витрати. Крім технологічних можливостей, підприємства мають демонструвати позитивний вплив своєї діяльності на суспільство через довгострокову стратегію, екологічну відповідальність, охорону праці, належне управління персоналом і логістикою. Саме тому розвиток, упровадження та сертифікація інтегрованих систем управління якістю створюють не лише конкурентні переваги, а й підвищують довіру до рівня виробництва та послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Етичний аспект управління якістю пов'язаний також із прозорістю управлінських рішень, достовірністю даних і дотриманням принципів Data Governance. У цифровому середовищі застосування Big Data та BI дає змогу виявляти відхилення, формувати рекомендації та підтримувати прийняття рішень, однак супроводжується ризиками безпеки, достовірності та етики використання даних. Відтак довіра до аналітичних результатів стає такою ж важливою, як і технічна досконалість інструментів. Показники управлінської ефективності, зокрема швидкість ухвалення рішень, частка публічних бюджетних звітів та індекс довіри громади, демонструють, що якість управління неможлива без відкритості та підзвітності [88; 94]. На рівні практичної реалізації ключову роль відіграє керівництво підприємства.

Успішне управління змінами вимагає від лідерів узгоджених дій і комунікацій, чіткого бачення майбутнього стану, підтримки персоналу,

забезпечення ресурсів і усунення перешкод для змін. Така управлінська поведінка має безпосереднє значення для формування етичної культури якості, оскільки працівники повинні не лише виконувати процедури, а й усвідомлювати власну роль у досягненні спільних цілей. Для аграрних підприємств це особливо актуально в умовах інноваційного розвитку, де на ефективність систем впливають організаційні, соціальні, екологічні та фінансові чинники, а обмежені фінансові можливості й недостатня державна підтримка ускладнюють упровадження відповідальних практик. Важливість такого підходу посилюється у сегменті органічного виробництва.

Управлінські інновації, цифрові технології, автоматизований моніторинг, екологічний менеджмент та аналітичні інструменти контролю якості підвищують прозорість виробничих процесів, зміцнюють довіру споживачів і сприяють інтеграції українського аграрного сектору в міжнародний ринок органічної продукції. Поєднання інноваційного менеджменту з бізнес-моделями сталого розвитку, орієнтованими на циркулярну економіку, соціальну відповідальність і раціональне природокористування, формує синергетичний ефект, за якого економічні, соціальні та екологічні цілі досягаються одночасно.

За сучасних умов розвитку агропромислового виробництва підвищення якості продукції набуває значення одного з ключових чинників зміцнення конкурентних позицій підприємств, підвищення їх економічної результативності та забезпечення довгострокової стійкості. Посилення вимог споживачів до безпечності, стабільності характеристик, походження та простежуваності продукції, зростання ролі стандартів і сертифікації, зміна структури внутрішнього попиту, а також необхідність адаптації до вимог зовнішніх ринків зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління якістю.

У таких умовах конкурентоспроможність продукції не може забезпечуватися лише низькою ціною або масштабами виробництва. Вирішального значення набуває здатність підприємства стабільно формувати

такі характеристики продукції, які відповідають вимогам цільового ринку, забезпечують належну споживчу цінність та одночасно можуть бути досягнуті за економічно обґрунтованого рівня витрат. Саме тому пріоритетні напрями підвищення якості мають визначатися у взаємозв'язку з технологічним розвитком, ресурсним забезпеченням, цифровізацією, кадровим потенціалом, маркетинговою орієнтацією та системою стратегічного управління витратами.

У межах такого підходу доцільно розглядати підвищення якості та конкурентоспроможності продукції як комплексний процес, що охоплює весь ланцюг створення цінності (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Комплексний процес підвищення якості та конкурентоспроможності продукції у межах ланцюга створення цінності

** розроблено автором*

Відповідно, об'єктом управління повинна виступати не лише готова продукція, а вся сукупність ресурсів, процесів і процедур, які формують її якісні характеристики. Одним із першочергових напрямів є підвищення якості сільськогосподарської сировини, оскільки саме її характеристики визначають можливості подальшої переробки, рівень технологічних витрат, вихід готової продукції та стабільність її властивостей.

Тому підвищення якості сировини має передбачати удосконалення виробничих технологій, контроль постачальників, диференційовані контрактні вимоги, розвиток вхідного контролю, стимулювання постачальників за стабільність якості, формування довгострокових партнерських відносин.

Пріоритетним напрямом є стабілізація технологічних процесів. У стратегічному управлінні якістю важливим є не лише досягнення високого

середнього рівня параметрів, а й забезпечення їх мінімальної варіативності. Нестабільність процесів призводить до: додаткового контролю, сортування, повторної переробки, зростання браку, підвищення витрат, нестабільності готової продукції. Тому підприємства мають орієнтуватися на підвищення керованості технологічних процесів через автоматизацію, стандартизацію, регулярний моніторинг і прогнозування відхилень.

Наступним важливим напрямом є технологічне оновлення та модернізація виробничої бази. Для підприємств агропромислового виробництва стан обладнання безпосередньо впливає на точність технологічних режимів, стабільність якості, енергомісткість, втрати сировини, продуктивність праці, можливість автоматичного контролю. Тому технологічна модернізація має розглядатися не лише як інвестиція у виробничу потужність, а як інструмент стратегічного управління якістю. Пріоритетними напрямками є модернізація обладнання, автоматизація, удосконалення технологічних систем, розвиток лабораторної бази, сенсорний моніторинг, автоматичне дозування, цифрове управління технологічними режимами. Економічна доцільність відповідних інвестицій повинна оцінюватися не лише через зростання продуктивності, а і через скорочення витрат та підвищення стабільності якості.

Наступним напрямом є розвиток превентивного управління якістю. Традиційні системи часто орієнтовані на виявлення дефекту після його виникнення. Однак для агропромислового виробництва значно ефективнішим є попередження невідповідності. Превентивна модель має ґрунтуватися на послідовності виявлення тенденцій, оцінювання ризику, превентивної дії, попередження відхилення. До відповідних інструментів належать ранні сигнали, контроль критичних точок, аудит постачальників, превентивне технічне обслуговування, прогнозування технологічних ризиків, навчання персоналу, сценарний аналіз. Важливо, щоб підприємство переходило від реакції на проблему до управління умовами, за яких вона може виникнути.

Окремого значення набуває цифровізація управління якістю. Цифрові технології дозволяють підвищити швидкість отримання інформації, знизити ризик помилок, забезпечити простежуваність та створити єдину інформаційну базу. Доцільно інтегрувати ERP, MES, LIMS, CRM, системи простежуваності, сенсорні технології, аналітичні панелі. Однак цифровізація не повинна бути самоціллю. Її значення полягає у формуванні якісної інформаційної бази для управлінських рішень.

Наступним пріоритетом є розвиток кадрових компетентностей та корпоративної культури якості. Навіть за високого рівня автоматизації значна частина ризиків пов'язана з людським фактором. Тому доцільно розвивати компетентності у сферах технологічного контролю, аналітики, діагностики, контролінгу, цифрових систем, ризик-менеджменту, стандартів якості. Корпоративна культура повинна формувати ставлення до якості як до спільної відповідальності, а не виключної компетенції спеціалізованої служби. Це передбачає чіткий розподіл відповідальності, мотивацію за якість, навчання, регулярний обмін інформацією, участь персоналу в удосконаленні процесів.

Важливим напрямом є також удосконалення організаційної взаємодії. Якість продукції формується на перетині функцій постачання, виробництва, технології, лабораторії, логістики, маркетингу, економічного планування. Тому необхідно формувати міжфункціональні контури управління, в межах яких технологічний сигнал трансформується у стратегічне рішення.

Ще одним пріоритетом є розвиток систем стандартизації та сертифікації. Відповідність вимогам стандартів є важливою умовою доступу до окремих каналів реалізації та зовнішніх ринків. Для підприємств стратегічне значення має не сама наявність сертифіката, а реальна здатність системи забезпечувати стабільність якості, простежуваність, контроль ризиків, документованість, відтворюваність результатів. Тому сертифікація має розглядатися як елемент стратегічної системи, а не як разова формальна процедура.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є ринкова диференціація продукції за якістю. Не всі параметри мають однакову

економічну цінність. Доцільно розмежовувати базові параметри, які необхідні для допуску на ринок, конкурентні параметри, що формують цінову перевагу, стратегічні параметри, які забезпечують доступ до нових сегментів. Відповідно, підприємство повинно інвестувати насамперед у ті параметри якості, які мають найбільше ринкове значення. Це дозволяє перейти від загальної політики підвищення якості до ринково орієнтованого управління якістю.

Не менш важливим є розвиток маркетингової підтримки якості. Навіть висока якість не гарантує кращої ринкової позиції, якщо підприємство не здатне її монетизувати. Необхідними є сегментація ринку, вибір цільових покупців, позиціонування, підтвердження характеристик, комунікація переваг, формування довгострокових контрактів. У цьому контексті доцільно використовувати поняття ринкової монетизації якості, яка характеризує здатність підприємства трансформувати поліпшені характеристики продукції у вищу ціну, більший обсяг продажів, доступ до кращих каналів або зниження ризиків.

Ще одним стратегічним напрямом є оптимізація співвідношення «якість – витрати». Підвищення якості не повинно здійснюватися без урахування економічного ефекту. У стратегічному менеджменті цільовим станом є досягнення економічно обґрунтованої якості.

Важливим напрямом є також управління ризиками якості. Для підприємств агропромислового виробництва найбільш значущими є природно-кліматичні, біологічні, технологічні, ресурсні, ветеринарні, фітосанітарні, логістичні та ринкові ризики. Ризик-орієнтований підхід повинен охоплювати ідентифікацію, оцінювання, ранжування ризиків, превентивні дії, моніторинг ризиків та наслідків їх елімінування, а також коригування. Особливе значення має оцінювання не лише ймовірності, а й економічних наслідків.

Наступним напрямом є розвиток партнерських відносин із постачальниками. Для агропромислового підприємства якість готової

продукції значною мірою залежить від якості сировини, тому постачальники повинні розглядатися як частина системи якості. Доцільно впроваджувати рейтинги постачальників, довгострокові контракти, спільні програми покращення, диференційовану ціну, аудит, цифрову простежуваність.

Особливо важливим є розвиток експортної конкурентоспроможності. Для зовнішніх ринків якість нерідко є не лише фактором ціни, а умовою доступу. Важливими в цьому контексті є стабільність параметрів, сертифікація, простежуваність, фітосанітарні вимоги, ветеринарні вимоги, однорідність партій, логістична надійність. Тому підприємство повинно формувати експортну стратегію якості, адаптовану до вимог конкретного ринку.

Узагальнено пріоритетні напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції агропромислових підприємств систематизовані в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

**Пріоритетні напрями підвищення якості та конкурентоспроможності
продукції агропромислових підприємств**

Пріоритетний напрям	Основні заходи	Очікуваний ефект
Підвищення якості сировини	контроль, робота з постачальниками	стабільність виробництва
Стабілізація процесів	стандартизація, моніторинг	зниження втрат
Технологічне оновлення	модернізація, автоматизація	підвищення продуктивності
Превентивне управління	ранні сигнали, ризик-аналіз	попередження відхилень
Цифровізація	простежуваність, інтегровані дані	швидкість реагування
Розвиток персоналу	навчання, мотивація	зниження людських помилок
Сертифікація	стандарты, аудит	доступ до ринків
Ринкова диференціація	сегментація, преміальні характеристики	цінова премія
Оптимізація витрат	інтеграція якості та витрат	зростання маржі
Управління ризиками	прогнозування, сценарії	стійкість
Робота з постачальниками	рейтинг, контракти	стабільність сировини
Експортна адаптація	відповідність вимогам ринків	розширення збуту

** розроблено автором*

Важливим методичним завданням є визначення пріоритетності реалізації заходів. Не всі заходи можуть бути впроваджені одночасно, тому

доцільно оцінювати їх за такими критеріями впливу на якість, економічного ефекту, необхідних інвестицій, ризику, строку реалізації, стратегічної важливості.

На цій основі формується портфель стратегічних ініціатив, в межах якого виділяються чотири групи заходів:

- I. Критичні заходи – необхідні для забезпечення відповідності.
- II. Ефективні заходи – дають швидкий економічний ефект.
- III. Розвивальні заходи – формують майбутню конкурентоспроможність.
- IV. Трансформаційні заходи — змінюють модель управління.

У стратегічному аспекті особливо важливо пов'язати реалізацію пріоритетів із рівнем зрілості системи управління якістю. Для підприємств із низьким рівнем зрілості доцільно першочергово впроваджувати стандартизацію, базовий контроль, відповідальність, систему показників. Для середнього рівня: діагностику, контролінг, превентивні процедури, роботу з постачальниками. Для високого рівня: прогностну аналітику, цифрову інтеграцію, адаптивні системи, стратегічне моделювання.

Відповідно, пріоритети повинні визначатися не лише зовнішніми вимогами, а й фактичними можливостями підприємства.

При цьому основним критерієм ефективності має бути не саме підвищення якісних характеристик, а його вплив на витрати, ціну, ринкову позицію, прибутковість, стійкість підприємства. Отже, пріоритетні напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва мають формуватися на основі системного поєднання технологічного, ресурсного, економічного, маркетингового, організаційного та аналітичного підходів. Ключовими напрямками є підвищення якості сільськогосподарської сировини, стабілізація технологічних процесів, модернізація виробництва, превентивне управління, цифровізація, розвиток кадрових компетентностей, удосконалення стандартизації, сертифікації, управління ризиками, партнерства з постачальниками та ринкова диференціація.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність має забезпечуватися не максимізацією якості як такої, а формуванням економічно доцільного рівня якості, який відповідає вимогам цільового сегмента, забезпечує ринкову премію або зниження втрат і досягається за прийняттого рівня витрат.

Таким чином, стратегічний розвиток агропромислових підприємств повинен бути орієнтований на перехід від фрагментарного удосконалення окремих параметрів продукції до системного управління якістю як джерелом конкурентних переваг, у якому технологічна стабільність, економічна доцільність, ринкова релевантність та адаптивність поєднуються в єдиному механізмі довгострокового розвитку.

Систематизовано пріоритетні напрями підвищення якості й конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва. До них віднесено технологічне оновлення виробництва; підвищення стабільності якісних характеристик продукції; удосконалення систем контролю та простежуваності; розвиток лабораторно-аналітичного забезпечення; стандартизацію виробничих процесів; сертифікацію продукції та систем управління; оптимізацію витрат на якість; розвиток компетентностей персоналу; удосконалення інформаційного забезпечення; орієнтацію на вимоги цільових сегментів внутрішнього та зовнішнього ринків.

Обґрунтовано, що технологічна модернізація повинна здійснюватися не ізольовано, а в безпосередньому взаємозв'язку з цільовими параметрами якості. Інвестиції в нове обладнання, автоматизацію та цифровізацію виробництва доцільно оцінювати з позицій їх здатності забезпечувати стабільність технологічних процесів, зменшувати варіативність якісних характеристик, скорочувати непродуктивні втрати та підвищувати прогнозованість економічних результатів.

Особливого значення набуває стандартизація та формалізація процедур забезпечення якості. Запропоновано формувати внутрішні стандарти підприємства, які поєднують технологічні вимоги, контрольні точки, допустимі межі відхилень, відповідальних осіб та порядок управлінського

реагування. Це забезпечує перехід від ситуативного вирішення проблем до системного управління процесами формування якості.

Визначено, що для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, стратегічним напрямом є приведення параметрів продукції та управлінських процедур у відповідність до вимог цільових ринків. У цьому контексті якість набуває значення не лише конкурентної характеристики, а й умови доступу до окремих каналів збуту та ринкових сегментів. Тому стратегія якості має враховувати вимоги щодо безпечності, простежуваності, підтвердження походження продукції та стабільності її характеристик.

Обґрунтовано доцільність диференціації стратегічних орієнтирів залежно від позиції продукції на ринку. Для масових товарних сегментів пріоритетного значення набуває оптимізація співвідношення «ціна–якість» і забезпечення стабільності параметрів продукції. Для диференційованих сегментів ключовим чинником є формування додаткової споживчої цінності, яка дозволяє отримувати цінову премію. Для експортно-орієнтованих виробників важливими є відповідність міжнародним вимогам, сертифікація та формування репутаційних переваг.

Сформовано систему стратегічних альтернатив розвитку управління якістю, яка включає стратегію стабілізації якості, стратегію випереджального підвищення якості, стратегію оптимізації співвідношення «якість–витрати», стратегію диференціації за якісними характеристиками та стратегію адаптації до вимог цільових ринків. Вибір конкретної альтернативи має визначатися результатами діагностики внутрішнього потенціалу підприємства, конкурентного середовища, поведінки споживачів та структури витрат (рис. 5.5).

Стратегічний вибір якості доцільно розглядати через три взаємопов'язані критерії: досяжність цільових параметрів, економічну доцільність та ринкову релевантність. Досяжність характеризує спроможність підприємства забезпечити необхідні параметри за наявних технологій і ресурсів; економічна доцільність відображає співвідношення витрат і

очікуваного результату; ринкова релевантність визначає відповідність якісних характеристик очікуванню споживачів і вимогам цільового ринку.

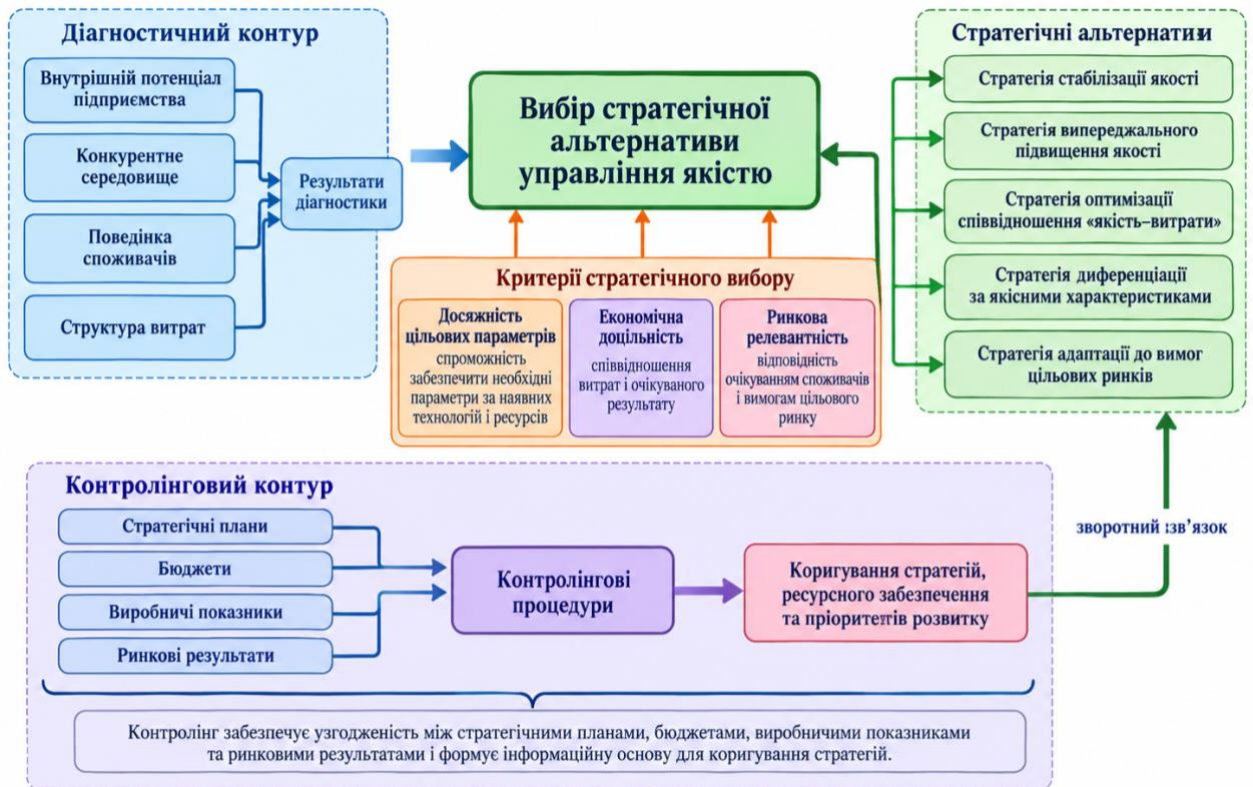


Рис. 5.5. Вибір стратегічних альтернатив управління якістю в контурах діагностичних та контролінгових процедур

** розроблено автором*

Реалізація стратегій підвищення якості має супроводжуватися постійним здійсненням контролінгових процедур. Їх функція полягає не лише у фіксації відхилень, а й у забезпеченні узгодженості між стратегічними планами, бюджетами, виробничими показниками та ринковими результатами. Контролінг забезпечує інформаційну основу для коригування стратегій, зміни ресурсного забезпечення та перегляду пріоритетів розвитку.

5.3. Перспективи розвитку застосування інструментарію діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції

Перенесення процедур діагностики якості та контролінгу витрат у цифрове середовище пов'язане насамперед із переходом від інтуїтивних і

ретроспективних управлінських рішень до систем, що спираються на безперервний збір, обробку й аналіз даних. Для цього потрібна надійна інфраструктура збору інформації та data-driven management, оскільки саме цифровізація створює технологічну основу для використання об'єктивних, вимірюваних показників ефективності замість суто суб'єктивних оцінок. У межах контролінгу це особливо важливо, бо сучасне підприємство має відображати бізнес-процеси, пов'язані витрати, центри відповідальності, бюджетування, управлінський облік та інформаційні потоки як єдину систему підтримки оперативних і стратегічних рішень [122; 171]. Для систем управління якістю цифровізація означає не лише автоматизацію фіксації відхилень, а й інтеграцію стандартів, моніторингу та аналітики в єдиний керований контур.

Стандартизація задає чіткі показники контролю, правила збору й інтерпретації даних, критерії випробувань і простежуваність процесів, що дає змогу швидше виявляти проблеми якості та коригувати їх. У процесному підході ISO 9001 система менеджменту якості трактується як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на вимоги споживача, а серед базових принципів прямо визначено evidence-based decision making та improvement. Для підприємства це означає, що цифрові інструменти діагностики мають бути вбудовані у планування якості, оперативний контроль, забезпечення якості та покращення якості, а сертифікація за ISO 9001 виступає підтвердженням дієвості такої системи [93; 175; 182]. Водночас цифрові процедури істотно розширюють можливості саме превентивної діагностики.

Традиційні Six Sigma, TQM і класичний SPC значною мірою орієнтовані на описовий та діагностичний аналіз уже наявних дефектів, тоді як AI, IoT та аналітика реального часу переводять якісний контроль у predictive mode. Використання машинного навчання, інтелектуальних контрольних карт, автоматизованого розпізнавання аномалій і predictive maintenance дає змогу виявляти потенційні порушення ще до появи браку, зменшувати простої,

скорочувати scrap і rework, а також підвищувати гнучкість реакції на зміну умов виробництва. Для агропромислових підприємств така логіка є принципово важливою, оскільки контролінг витрат у цифровому середовищі отримує не лише облікову, а й попереджувальну функцію.

Практичні результати цифрової інтеграції аналітики, управління та контролю підтверджуються кейсами AI-ERP. У виробничому підприємстві інтеграція AI з ERP для прогнозної аналітики ланцюга постачання та автоматизованого контролю якості дала змогу підвищити точність прогнозу постачання на 28%, зменшити ручні втручання в контроль якості на 19% і скоротити витрати на утримання запасів на 34%. В інших галузях аналогічні цифрові архітектури забезпечили зниження циклів комплаєнс-перевірок на 42%, автоматизацію рутинної звітності на 89%, скорочення середнього часу доставки на 23% та зменшення споживання пального на 18%, що демонструє зв'язок між якістю даних, governance-механізмами, модульною інтеграцією та витратною ефективністю. При цьому успіх таких трансформацій прямо залежить від технічної готовності, зрілості governance, change management та інтегрованого опрацювання технічного, організаційного й культурного вимірів [135].

Разом із перевагами цифровізація висуває жорсткі вимоги до якості даних, прозорості алгоритмів і підготовки персоналу. Фрагментовані або несумісні масиви даних знижують надійність AI-аналітики, а непрозорість алгоритмічних рішень ускладнює довіру й підзвітність. Важливими бар'єрами залишаються культурний спротив, дефіцит навичок та ризик надмірної автоматизації, тому цифрові системи повинні доповнювати експертне судження, а не витіснити його. З огляду на це доцільною є адаптивна модель взаємодії між консультантами і менеджментом, у якій консультант виступає не лише джерелом рекомендацій, а й фасилітатором змін, що підтримує стратегічне мислення та впровадження цифрових процедур у неоднорідному інституційному середовищі [75; 167].

Інтелектуальний капітал у стратегічному менеджменті якості доцільно розглядати не лише як сукупність знань персоналу, а як ресурс, що забезпечує адаптацію підприємства до змін, підтримує аналітичне обґрунтування рішень і формує здатність до інноваційного оновлення систем якості. У межах синергетичного підходу саме інтелектуальний компонент визначається серед ключових складових ефективної системи управління, а управління знаннями розглядається як джерело інновацій та стратегічної конкурентоспроможності. Водночас для підприємств, що працюють у мінливому середовищі, важливими стають динамічні здатності, розвиток ключових компетентностей і координація ресурсів, що безпосередньо пов'язує інтелектуальний капітал із довгостроковою стійкістю та результативністю управління якістю. Практичне наповнення цього напрямку пов'язане з цифровою трансформацією управлінських і якісних процесів.

Дослідження Quality 4.0 показують, що сучасні моделі менеджменту якості мають оновлюватися з урахуванням управління підприємствами, прогнозування якості на основі великих даних та управління інтелектуальним капіталом. До найбільш значущих тем належать якісна аналітика, штучний інтелект, розвиток навичок і культури якості, а також використання CPS та ERP для забезпечення якості. Поряд із цим цифровізація HR-процесів орієнтується на аналітику даних, автоматизацію, прогнозування кадрових потреб, безперервне навчання та персоналізацію управлінських рішень, що в аграрному секторі адаптується з урахуванням сезонності, територіальної розпорошеності персоналу й обмеженого доступу до технологій у сільській місцевості.

Для агропромислових підприємств розвиток інтелектуального капіталу має поєднуватися з системами інформаційного забезпечення, які знижують невизначеність і ризикованість управлінських рішень. Комунікаційна та аналітична складові інформаційного забезпечення маркетингу формують коректні висновки щодо ринку, потреб споживачів і дій конкурентів, а також покращують взаємозв'язок між підрозділами та із споживачем. Data Driven

marketing у цьому контексті виступає інструментом прогнозування поведінки користувачів і персоналізації рішень, орієнтованих на залучення та утримання клієнтів. Для малих аграрних підприємств додаткового значення набувають онлайн-платформи обміну знаннями, опанування базових цифрових інструментів управління, участь у професійних спільнотах, а також мережеве співробітництво, кооперація та створення кластерів і альянсів для спільного розв'язання проблем [59; 175]. Важливо, що накопичення інтелектуального капіталу не є відокремленим від формалізованих систем якості. ISO 9001 розглядається як модель управління діяльністю організації, а сертифікація підтверджує, що система менеджменту якості успішно впроваджена та функціонує.

Управління якістю охоплює планування, оперативне управління, забезпечення та покращення якості, тоді як інтегровані системи менеджменту на основі системного і процесного підходів спрямовані на загальне оптимальне управління ризиками та зниження матеріальних і організаційних витрат. У дослідженні впровадження ISO 9001:2015 особливу роль відіграло картування внутрішніх і зовнішніх факторів, потреб заінтересованих сторін, використання SWOT, SOP і SIPOC, що свідчить про необхідність високого рівня аналітичних та організаційних компетентностей персоналу [6; 30; 126].

Організаційно-економічний ефект розвитку інтелектуального капіталу проявляється через підвищення продуктивності, ефективності виробництва, поліпшення якості продукції й послуг, зміцнення іміджу підприємства та формування конкурентних переваг. Контролінг у цій системі виступає інструментом, що об'єднує аналіз, планування, управлінський облік, інформаційні потоки та виявлення ризиків, забезпечуючи прийняття як оперативних, так і стратегічних рішень. Додатково внутрішній аудит оцінює надійність операційної інформації для менеджменту, підтримує нагляд, удосконалення процесів управління та зміцнення систем внутрішнього контролю. Отже, інтелектуальний капітал у сфері стратегічного менеджменту якості слід інституціоналізувати через навчання, аналітичні платформи,

цифрові системи, аудит і контролінг, оскільки саме така конфігурація створює підґрунтя для стійкої конкурентоспроможності підприємства.

Розширення застосування інтегрованих систем управління в агропромисловому виробництві пов'язане з потребою одночасно забезпечувати якість продукції, безпечність харчових продуктів, екологічні параметри та вимоги охорони праці. Саме розвиток інтеграції та глобалізації економіки зумовлює необхідність створення на підприємствах взаємопов'язаних систем стандартів, здатних формувати конкурентні переваги через забезпечення належного рівня якості продукції. Інтегрована система менеджменту трактується як система загального управління організацією, у якій дотримуються вимоги двох або більше міжнародних стандартів.

Для агропромислових підприємств така модель розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності, гарантування стабільності та орієнтації на сталий розвиток. Базовим стандартом у цій архітектурі визначається ISO 9001, а формування ICM має спиратися на принципи, закладені в стандартах ISO 9000. Додатково підкреслюється, що системний і процесний підходи дають змогу поєднати різні процеси та види діяльності підприємства в єдине ціле та спрямувати інтеграцію на оптимальне управління ризиками і скорочення необхідних матеріальних та організаційних ресурсів.

Для поширення систем, що поєднують якість і безпечність харчових продуктів, важливою є їхня внутрішня структурованість. Інтегрована система управління якістю продукції описується як соціально-економічна система, що об'єднує взаємопов'язані підсистеми управління якістю на основі методів вимірювання якості роботи та принципів управління якістю продукції. Серед таких підсистем виокремлюють управління потенціалом підприємства, планування якості, маркетинг якості роботи, виробництво технічного обладнання, контроль якості виробництва, інформаційне забезпечення, аналіз виробництва та оцінювання якості роботи. Така композиція є принципово важливою для агропромислового сектора, оскільки проблема якості продукції

тут прямо пов'язується з потребою нових методологічних підходів до побудови ефективної системи управління [121]. Сприяє поширенню інтегрованих систем і висока ступінь сумісності міжнародних стандартів.

Логічним продовженням розвитку міжнародних стандартів якості визначено формування інтегрованих систем на основі ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та SA 8000. Спільним для них є подібність принципів до загального менеджменту підприємства, а також використання циклу Демінга PDCA. На рівні елементів управління ці стандарти зближуються через документування системи, управління документацією і записами, політику, цілі, планування, розподіл відповідальності та внутрішнє інформування, що істотно полегшує інтеграцію вимог до якості та безпечності в єдину керовану систему. Інституційні передумови цього процесу посилюються євроінтеграцією та стандартизацією. В Україні метою стандартизації визначено безпеку життя і здоров'я людей, майна, охорону довкілля, раціональне використання ресурсів і сприяння усуненню технічних бар'єрів у торгівлі. Водночас європейська стандартизація орієнтована на розвиток внутрішнього європейського ринку та усунення технічних бар'єрів вільного переміщення товарів і послуг, а європейський стандарт є обов'язковим для країн ЄС без змін. За цих умов інтеграція в ЄС стимулює формування ефективної політики забезпечення якості продукції через упровадження сучасних методів управління якістю, екологічного менеджменту та інших систем менеджменту, визнаних у країнах ЄС і світі [2].

Емпіричні оцінки також підтримують доцільність ширшого впровадження таких систем. Експертні дослідження засвідчують, що близько 90% підприємств вважають упровадження систем управління якістю відповідно до стандартів ISO серії 9000 одним із найважливіших чинників успіху, а їх призначенням є допомога підприємствам у підвищенні якості продукції та послуг. Після впровадження та сертифікації систем за ISO 9000 на рівні підприємства спостерігаються збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції вищої якості, потенційне зростання кількості споживачів,

підвищення рівня організації виробничих процесів і поглиблення корпоративної культури. Додатково результати щодо ISO 9001:2015 показують позитивний зв'язок між глибиною впровадження системи та задоволеністю стейкхолдерів, що узгоджується з орієнтацією систем управління якістю на безперервне поліпшення, процесну результативність і споживацьку спрямованість.

Подальший розвиток систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва значною мірою залежатиме від здатності підприємств трансформувати діагностику та контролінг із допоміжних аналітичних процедур у постійно діючий механізм інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Ускладнення технологічних процесів, зростання вимог до безпечності й простежуваності продукції, мінливість характеристик сільськогосподарської сировини, підвищення вартості ресурсів, розширення спектра ризиків та необхідність одночасного управління якістю, витратами і конкурентоспроможністю обумовлюють необхідність подальшої інтеграції відповідного інструментарію в усі рівні стратегічного менеджменту.

Перспективний розвиток діагностики та контролінгу повинен бути пов'язаний не стільки зі збільшенням кількості використовуваних методів, скільки з підвищенням глибини, оперативності, прогностної спрямованості та економічної релевантності аналітичної підтримки. Принциповим стає перехід від фіксації вже сформованих відхилень до їх раннього виявлення, прогнозування й попередження, а також від ізольованого аналізу показників якості до оцінювання їх впливу на витрати, ціну, ринкову позицію, прибутковість і досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.

Така послідовність відображає перехід від переважно ретроспективної моделі до прогностно-адаптивної системи стратегічного управління якістю.

Одним із ключових напрямів подальшого розвитку має стати розширення об'єкта діагностики. Традиційно діагностичні процедури концентруються переважно на характеристиках готової продукції або

технологічних відхиленнях. Однак для стратегічного управління цього недостатньо. Об'єктами діагностики мають одночасно виступати сільськогосподарська сировина, технологічні процеси, ресурсне забезпечення, витрати на якість, стабільність постачальників, параметри готової продукції, ринкова реакція, реклаमाції та повернення, конкурентні характеристики, стратегічна готовність підприємства до зміни вимог.

Особливо важливим для агропромислового виробництва є зміщення аналітичного фокусу на якість сировини як початкову точку формування подальшого економічного результату. Вологість зерна, його засміченість, білковість, олійність насіння, жирність і бактеріологічні параметри молока, однорідність м'ясної сировини визначають не лише технологічну придатність, а й потребу в додаткових операціях, вихід готової продукції та фактичну економічну ефективність її переробки.

Другим важливим напрямом є розвиток превентивної діагностики. За традиційного підходу управлінське реагування починається після перевищення допустимого рівня показника. Перспективна система повинна ідентифікувати тенденцію до погіршення ще до виникнення фактичної невідповідності. Для цього доцільно формувати три типи сигналів: 1) інформаційний сигнал – параметр змінюється, але залишається у допустимому діапазоні; 2) попереджувальний сигнал – тренд свідчить про наближення до критичної межі; 3) критичний сигнал – параметр виходить за встановлені межі та потребує безпосереднього управлінського втручання.

Такий підхід забезпечує перехід від логіки «відхилення – реагування» до логіки «тенденція – прогноз – ризик – превентивне рішення». Для підприємств агропромислового виробництва це особливо актуально через неможливість або високу вартість виправлення окремих характеристик на завершальних стадіях виробництва.

Третім перспективним напрямом є формування систем раннього попередження про погіршення якості та зростання витрат. Їх побудова має ґрунтуватися на поєднанні технологічних, економічних і ринкових

випереджальних індикаторів. До технологічних сигналів можуть належати: підвищення варіативності параметрів сировини; збільшення частоти відхилень технологічних режимів; зростання потреби у повторному контролі. До економічних: збільшення витрат на доопрацювання; зростання втрат корисної маси; погіршення співвідношення превентивних витрат і втрат; збільшення частки цінових дисконтів. До ринкових: зростання реклаमाцій; зменшення частки повторних контрактів; посилення цінового тиску; зміна вимог покупців.

Наступним напрямом є розвиток прогностичної аналітики якості. Її завдання полягає у визначенні не лише поточного стану системи, а й можливих майбутніх відхилень та їх економічних наслідків. Прогнозуванню доцільно піддавати: зміну параметрів сировини; ризик невідповідності продукції; витрати на забезпечення якості; ймовірність браку; цінову премію; попит на продукцію певної категорії; ресурсну потребу; ризики постачання. Прогнозна аналітика повинна поєднувати результати виробничого моніторингу із зовнішньою інформацією щодо ринку, цін, регуляторних вимог та змін у поведінці споживачів.

Значний потенціал має сценарна діагностика. У стратегічному управлінні якістю доцільно формувати альтернативні сценарії розвитку ситуації з урахуванням змін характеристик сировини, ресурсної забезпеченості, витрат, технологічних можливостей та ринкових вимог. Доцільно виділяти: базовий сценарій; оптимізаційний; інноваційний; ризиковий та адаптаційний (табл. 5.6).

Перспективним напрямом є також інтелектуалізація контролінгу. У традиційній системі контролінг переважно зосереджується на планово-фактному аналізі, бюджетуванні та оцінюванні витрат. Подальший розвиток передбачає його перетворення на систему багатоваріантної підтримки стратегічних рішень. Перспективний контролінг має поєднувати управління витратами, бюджетування, оцінювання ризиків, інвестиційний аналіз,

оцінювання цінової премії, аналіз ринкових наслідків, сценарне моделювання, оцінювання стратегічних альтернатив.

Таблиця 5.6

Перспективні сценарії застосування діагностики та контролінгу в стратегічному управлінні якістю

Сценарій	Основна характеристика	Завдання діагностики	Завдання контролінгу
Базовий	збереження поточних параметрів	контроль стабільності	контроль витрат і результатів
Оптимізаційний	скорочення втрат	виявлення джерел неефективності	оцінювання резервів
Інноваційний	підвищення якості	оцінка технологічної готовності	обґрунтування інвестицій
Ризиковий	погіршення параметрів	раннє виявлення загроз	оцінка можливих втрат
Адаптаційний	зміна ринкових вимог	визначення стратегічного розриву	вибір економічно доцільної альтернативи

** розроблено автором*

Важливим напрямом є формування динамічних контролінгових панелей, які повинні відображати не тільки статичний стан показників, а й їх тенденції, рівень критичності та очікувані наслідки. Для кожного індикатора доцільно відображати цільове значення, фактичний рівень, відхилення, тренд, прогноз, ризик, економічний наслідок, відповідальну особу та рекомендовану управлінську реакцію. У результаті контролінгова панель трансформується із засобу звітності у інструмент стратегічної координації.

Окремим перспективним напрямом є цифрова інтеграція інформації про якість. У багатьох підприємствах дані про лабораторні дослідження, виробничі параметри, витрати, продажі та рекламації зберігаються у різних інформаційних системах, що ускладнює формування повної картини.

Поєднання ERP, MES, LIMS, CRM, систем простежуваності, автоматизованого моніторингу та управлінської аналітики створює можливості для наскрізного аналізу причинно-наслідкових зв'язків.

Разом з тим цифровізація не повинна розглядатися як самоціль. Наявність великого масиву даних не гарантує кращої якості управління. Вирішальним є перетворення інформації на релевантний управлінський висновок.

Саме тому перспективною є автоматизація не лише збору, а й первинної аналітичної обробки даних. Інформаційна система може автоматично ідентифікувати нестандартну зміну показника, формувати сигнал про відхилення, зіставляти його з історичними даними, відображати пов'язані витрати та передавати відповідну інформацію до відповідального центру.

У перспективі розвиток таких систем доцільно орієнтувати на інтелектуальну підтримку управлінських рішень, коли алгоритмічна аналітика використовується для виявлення закономірностей, прогнозування ризиків, класифікації відхилень та підготовки набору можливих альтернатив. Водночас остаточний стратегічний вибір має залишатися функцією менеджменту, оскільки потребує врахування цілей, ресурсних обмежень, ринкової ситуації та прийняттого рівня ризику.

Важливим напрямом є також розвиток цифрової простежуваності. Для агропромислового виробництва можливість встановлення зв'язку між походженням сировини, її характеристиками, технологічними операціями та параметрами готової продукції має не лише контрольне, а й діагностичне значення. Це дозволяє швидко встановити джерело відхилення, партію сировини, відповідального постачальника, технологічний етап, обсяг потенційно проблемної продукції, економічний масштаб ризику. Отже, простежуваність перетворюється з інструменту документування на інструмент стратегічної діагностики.

Ще одним пріоритетом є інтеграція ризик-менеджменту з діагностикою та контролінгом. Для агропромислових підприємств якісні параметри залежать від значної кількості ризиків, серед яких природно-кліматичні, технологічні, ветеринарні, фітосанітарні, логістичні, ресурсні та ринкові. Це

дозволяє пов'язати управління ризиками безпосередньо із системою якості та витрат.

Особливого розвитку потребує діагностика постачальників сільськогосподарської сировини. Традиційне оцінювання за ціною та своєчасністю поставок необхідно доповнювати показниками: стабільності якості, варіативності параметрів, частоти невідповідних партій, додаткових витрат на доведення, втрат корисної маси, частоти рекламаций, надійності документального підтвердження. У перспективі рейтинг постачальника доцільно формувати не за номінальною ціною, а за повною економічною цінністю його сировини для підприємства.

Перспективною є також трансформація діагностики витрат на якість. Необхідно переходити від обліку очевидних витрат до визначення повної вартості невідповідності, включаючи приховані економічні наслідки: технологічні простой; перевитрати сировини; повторні операції; втрати виходу; цінові дисконти; втрачені контракти; додаткові логістичні витрати; репутаційні наслідки.

Саме це дозволяє визначати реальний економічний масштаб проблеми та обґрунтовувати превентивні інвестиції. Водночас перспективи розвитку контролінгу пов'язані з переходом від бюджетування витрат до бюджетування результатів. Фінансування заходів з якості має супроводжуватися встановленням очікуваних результатів. Це створює можливість оцінювати не лише суму витрачених коштів, а й віддачу від управлінських заходів у сфері якості. Не менш важливим напрямом є підвищення аналітичної зрілості системи управління якістю.

Важливим напрямом перспективного розвитку є розширення ролі організаційного навчання. Кожен завершений діагностично-контролінговий цикл має завершуватися не лише коригуванням конкретного відхилення, а й накопиченням знань. Доцільно формувати базу типових відхилень, їх причин, економічних наслідків, використаних рішень та фактичних результатів. Такий

підхід дозволяє перейти від повторюваного реагування до системного усунення причин проблем.

У стратегічному аспекті накопичення такої інформації створює своєрідну інституційну пам'ять системи якості. Перспективи застосування діагностики та контролінгу пов'язані також із посиленням їх ринкової орієнтації. Система повинна аналізувати не лише відповідність внутрішнім нормативам, а й те, наскільки фактичні характеристики продукції відповідають перспективним вимогам ринку. Це створює можливість виявляти не лише внутрішні відхилення, а й стратегічний розрив між існуючою якістю та майбутніми вимогами ринку. Зокрема, продукція може повністю відповідати чинним нормативам, але не забезпечувати характеристик, необхідних для преміального або експортного сегмента. У такому випадку діагностична система повинна формувати сигнал про стратегічний, а не технологічний розрив.

З огляду на це перспективним є формування стратегічної карти якості, яка поєднуватиме поточний рівень, цільовий рівень, перспективні вимоги, технологічну готовність, ресурсну готовність, витрати на адаптацію, очікуваний економічний ефект. Це дозволить перетворити діагностику на інструмент стратегічного розвитку.

Узагальнюючи основні напрями, перспективи розвитку застосування інструментарію діагностики та контролінгу можна систематизувати у спосіб, який представлено у табл. 5.7.

Подальший розвиток відповідного інструментарію має супроводжуватися також зміною вимог до кадрового забезпечення. Підприємствам необхідні фахівці, здатні поєднувати технологічні знання із компетентностями у сфері економічного аналізу, інформаційних систем, ризик-менеджменту та стратегічного планування. Тому розвиток персоналу має бути орієнтований на формування міжфункціональних компетентностей.

Особливого значення набуває спроможність персоналу інтерпретувати дані, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, оцінювати економічні

наслідки, працювати зі сценаріями, використовувати цифрові аналітичні інструменти, трансформувати результати аналізу в управлінські рекомендації.

Таблиця 5.7

Пріоритетні напрями розвитку діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю

Напрямок	Зміст розвитку	Очікуваний управлінський результат
Превентивна діагностика	раннє виявлення тенденцій	попередження відхилень
Прогнозна аналітика	оцінювання майбутнього стану	випереджальне реагування
Системи раннього попередження	сигнали та критичні межі	скорочення ризиків
Сценарне моделювання	аналіз альтернатив	обґрунтування стратегічного вибору
Інтелектуалізація контролінгу	економічне моделювання варіантів	підвищення якості рішень
Цифрова інтеграція	єдина інформаційна база	скорочення інформаційних розривів
Простежуваність	наскрізний контроль партій	швидка локалізація проблем
Ризик-орієнтована діагностика	оцінка ймовірності та наслідків	превентивне управління
Контролінг постачальників	оцінка повної вартості сировини	оптимізація закупівель
Бюджетування результатів	зв'язок витрат і ефектів	підвищення віддачі інвестицій
Організаційне навчання	накопичення управлінського досвіду	недопущення повторення проблем
Ринкова діагностика	оцінка майбутніх вимог	адаптація якості до ринку

** розроблено автором*

Таким чином, розвиток інструментарію діагностики та контролінгу потребує одночасної трансформації технологій, інформаційного забезпечення, організаційної структури та компетентностей персоналу.

Узагальнюючи викладене, перспективи розвитку застосування діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва пов'язані насамперед із переходом від ретроспективної оцінки до превентивного та прогнозного управління, інтеграцією технологічних і економічних показників, формуванням єдиного цифрового інформаційного середовища, розширенням

використання сценарного моделювання, систем раннього попередження та організаційного навчання.

Перспективна модель повинна забезпечувати не лише виявлення фактичних невідповідностей, а й установлення потенційних стратегічних розривів між існуючими характеристиками продукції та майбутніми вимогами ринку. У такій системі діагностика перетворюється на інструмент випереджального виявлення проблем і можливостей, а контролінг — на механізм економічного обґрунтування стратегічних альтернатив.

У результаті інтеграція діагностики та контролінгу формує інформаційно-аналітичне ядро стратегічного управління якістю, яке поєднує параметри сировини, процесів, продукції, витрат, ринку й ризиків у єдиному управлінському контурі.

Отже, стратегічною перспективою є перехід від моделі «контроль – реагування» до моделі «моніторинг – раннє виявлення – прогнозування – економічне оцінювання – превентивне рішення – адаптація». Саме така трансформація створює передумови для підвищення стійкості систем якості, зниження витрат від невідповідностей, прискорення управлінського реагування, ефективнішого використання ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств агропромислового виробництва.

Обґрунтовано перспективи розвитку інструментарію діагностики в напрямі переходу від ретроспективного оцінювання до прогностичної та превентивної діагностики. Якщо традиційна діагностика орієнтована переважно на встановлення вже сформованих відхилень, перспективна модель має забезпечувати раннє виявлення факторів ризику та прогнозування можливих наслідків зміни параметрів якості, витрат і ринкових умов.

Перспективним напрямом є розвиток індикативних систем раннього попередження, у межах яких для ключових показників якості, витрат і результативності встановлюються нормативні, допустимі та критичні межі.

Перехід показника до критичної зони повинен автоматично ініціювати поглиблену діагностику та процедури управлінського реагування.

Доцільним є розширення системи ключових показників стратегічного управління якістю за рахунок поєднання технологічних, економічних, ринкових та управлінських індикаторів. До стратегічно значущих КРІ можуть бути віднесені рівень відповідності продукції встановленим параметрам, стабільність якості, витрати на її забезпечення, питома вага втрат через невідповідність, цінова премія за якість, рівень реклаमाцій, частка продукції у цільових сегментах та економічний ефект від реалізації заходів із підвищення якості. Необхідною є подальша інтеграція діагностики та контролінгу з цифровими інформаційними системами підприємства. Автоматизація збору й оброблення інформації дозволяє скоротити часовий лаг між виникненням відхилення та його виявленням, забезпечити безперервний моніторинг ключових параметрів і підвищити оперативність управлінського реагування.

Перспективним визначено застосування сценарного підходу до стратегічного управління якістю. Його використання передбачає формування альтернативних сценаріїв зміни ринкових умов, цін на ресурси, вимог споживачів та параметрів якості з подальшим оцінюванням економічних наслідків кожного сценарію. Це підвищує стійкість системи управління до невизначеності та дозволяє завчасно формувати варіанти реагування.

Запропоновано розвивати контролінг як інструмент координації стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління. На стратегічному рівні він забезпечує контроль досягнення довгострокових орієнтирів; на тактичному — виконання програм і бюджетів; на оперативному — моніторинг поточних параметрів і своєчасне реагування на відхилення. Така багаторівнева побудова забезпечує послідовність реалізації стратегії якості.

Останнє дозволило сформувати послідовність стратегічного розвитку системи управління якістю (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Стратегічний розвиток системи управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

При цьому перспективна система стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва повинна характеризуватися інтегрованістю, адаптивністю, превентивністю, інформаційною насиченістю, економічною орієнтованістю та здатністю до безперервного самокоригування. Сукупність зазначених характеристик визначає її спроможність не лише підтримувати встановлений рівень якості, а й своєчасно реагувати на зміну ринкових вимог, ресурсних обмежень, технологічних можливостей та ризиків зовнішнього середовища.

Інтегрованість такої системи повинна проявлятися у взаємопов'язаному управлінні якістю сільськогосподарської сировини, технологічними процесами, готовою продукцією, витратами, ресурсним забезпеченням, ризиками та ринковими результатами. Це означає відмову від фрагментарного управління, за якого окремі підрозділи підприємства відповідають лише за власні функціональні показники без урахування їх впливу на кінцевий результат. Натомість стратегічне управління якістю має формувати єдиний

міжфункціональний контур, у межах якого лабораторні, технологічні, виробничі, економічні, логістичні та маркетингові дані поєднуються в спільній інформаційно-аналітичній системі. Саме така інтеграція забезпечує можливість простежити причинно-наслідковий зв'язок від зміни окремого параметра сировини або процесу до його впливу на собівартість, ринкову оцінку та конкурентну позицію продукції.

Адаптивність системи має полягати у її здатності змінювати цільові параметри якості, процедури, технологічні режими, структуру ресурсного забезпечення та набір управлінських інструментів відповідно до трансформацій внутрішнього і зовнішнього середовища. Для підприємств агропромислового виробництва це особливо важливо через мінливість характеристик сільськогосподарської сировини, сезонність, природно-кліматичні ризики, коливання цін на ресурси, логістичні обмеження та зміну вимог внутрішніх і зовнішніх ринків. Адаптивна система повинна забезпечувати не лише оперативне реагування на вже сформовані проблеми, а й перегляд стратегічних орієнтирів у випадку зміни ринкової ситуації чи технологічних можливостей підприємства.

Превентивність має стати однією з визначальних властивостей перспективної системи управління якістю. Її сутність полягає у зміщенні акценту з усунення наслідків невідповідності на раннє виявлення тенденцій, ризиків і передумов можливого погіршення якісних параметрів. У такій системі діагностика повинна працювати не лише з фактичними відхиленнями, а й з випереджальними індикаторами, що сигналізують про потенційне наближення до критичних меж.

Інформаційна насиченість передбачає формування достатньої, достовірної, своєчасної та взаємопов'язаної інформаційної бази для стратегічних рішень. Перспективна система має охоплювати дані щодо якості сировини, стабільності технологічних процесів, параметрів готової продукції, витрат на забезпечення якості, ресурсомісткості, цінової динаміки, реклаमाцій, поведінки споживачів, вимог партнерів та ринкових тенденцій.

Водночас сама наявність великого масиву інформації не є достатньою умовою ефективного управління. Вирішальне значення має її перетворення на аналітичний висновок, який дозволяє встановити причини відхилень, оцінити потенційні наслідки та сформувані обґрунтовані управлінські альтернативи.

Такий підхід дозволяє не лише контролювати поточний стан системи, а й накопичувати дані для прогнозової аналітики, сценарного моделювання та організаційного навчання.

Економічна орієнтованість перспективної системи полягає у тому, що кожне рішення щодо зміни параметрів якості повинно оцінюватися з позиції його впливу на витрати, ціну, обсяг реалізації, ризики та кінцевий економічний результат. Підвищення якості не повинно розглядатися як самоціль, якщо воно потребує непропорційного збільшення витрат і не забезпечує відповідної ринкової віддачі. Так само скорочення витрат не може оцінюватися як безумовно позитивне, якщо воно призводить до зростання браку, нестабільності параметрів, рекламаций або втрати ринкових позицій. Тому стратегічним орієнтиром має бути досягнення економічно обґрунтованого рівня якості, за якого технологічна результативність поєднується з прийнятною витратною структурою та достатньою ринковою віддачею.

Особливого значення набуває здатність системи до безперервного самокоригування. Йдеться про формування такого механізму, у якому результати реалізації управлінських рішень автоматично стають новою інформаційною базою для наступного циклу діагностики та контролінгу. Отже, стратегічне управління якістю не повинно завершуватися прийняттям рішення або впровадженням коригувального заходу. Необхідним є повторне оцінювання результатів, визначення фактичного ефекту, виявлення нових відхилень та уточнення стратегічних параметрів.

Функціонування перспективної системи має ґрунтуватися на постійному зворотному зв'язку між стратегічними орієнтирами, якісними параметрами, витратами, результатами реалізації та змінами зовнішнього середовища. Це означає, що жоден із зазначених елементів не може оцінюватися ізольовано.

Зміна вимог ринку повинна спричиняти перегляд цільових характеристик продукції; зміна параметрів якості — оцінювання ресурсної потреби та витрат; зміна витрат — аналіз економічної доцільності; фактичні результати реалізації — коригування стратегії підприємства.

Відповідно, перспективна система має забезпечувати одночасну взаємодію п'яти основних інформаційно-управлінських контурів: стратегічного, який визначає довгострокові орієнтири; якісно-технологічного, який відображає стан сировини, процесів і продукції; витратного, який характеризує ресурсну та економічну ціну досягнення якості; ринкового, який відображає оцінку продукції покупцями та конкурентне середовище; коригувально-адаптивного, який забезпечує перегляд рішень на основі отриманих результатів.

Поєднання цих контурів створює передумови для переходу від локального управління окремими показниками до системного управління економічною віддачею якості.

Таким чином, стратегічний розвиток управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва на засадах діагностики та контролінгу передбачає формування інтегрованої системи, у якій рішення щодо параметрів якості безпосередньо узгоджуються з ресурсним потенціалом, структурою витрат, технологічними можливостями, ризиками та очікуваними ринковими результатами. Діагностичні процедури в такій системі забезпечують виявлення фактичних і потенційних відхилень, установлення їх причин, визначення критичності та прогнозування можливих наслідків, тоді як контролінг забезпечує економічну інтерпретацію отриманих результатів, зіставлення альтернатив та обґрунтування стратегічного вибору.

Застосування відповідного інструментарію дозволяє своєчасно виявляти стратегічні розриви між фактичними можливостями підприємства та параметрами якості, необхідними для збереження або зміцнення конкурентних позицій. Такі розриви можуть стосуватися технологій, ресурсів, характеристик сировини, компетентностей персоналу, рівня цифровізації,

витрат або відповідності продукції майбутнім вимогам ринку. Їх своєчасна ідентифікація створює можливість переходу від запізненого коригування до випереджального стратегічного реагування.

Не менш важливим результатом інтеграції діагностики та контролінгу є можливість оцінювати економічні наслідки стратегічних рішень ще до їх практичної реалізації. Це дозволяє порівнювати альтернативи не лише за очікуваним підвищенням якості, а й за величиною необхідних інвестицій, строками реалізації, ризиками, впливом на собівартість, потенційною ціновою премією та довгостроковим ринковим ефектом. У результаті стратегічне управління набуває більш доказового характеру та орієнтується на вибір не формально найвищого рівня якості, а найбільш економічно доцільної траєкторії її розвитку.

У кінцевому підсумку перспективна система стратегічного управління якістю повинна забезпечувати безперервне узгодження трьох взаємопов'язаних площин: технологічної, економічної та ринкової. У технологічній площині визначаються можливості формування та стабілізації необхідних параметрів продукції; в економічній оцінюється ресурсна та витратна доцільність відповідних рішень; у ринковій встановлюється їх здатність формувати споживчу цінність, підтримувати конкурентну позицію та забезпечувати достатню економічну віддачу.

Отже, подальший розвиток стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва має бути орієнтований на формування прогностно-адаптивної, діагностично-контролінгової моделі, у межах якої інформація про сировину, процеси, якість, витрати, ризики та ринкові результати трансформується у систему випереджальних стратегічних рішень. Її реалізація створює підґрунтя для підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення втрат від невідповідностей, зростання адаптивності підприємств, підвищення стабільності виробничих процесів і формування стійких конкурентних переваг їх продукції у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 5

1. Обґрунтовано доцільність інтеграції систем управління якістю продукції та витратами підприємств агропромислового виробництва як передумови підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможного розвитку. Встановлено, що якість і витрати повинні розглядатися не як відокремлені або суперечливі об'єкти управління, а як взаємозалежні параметри єдиного стратегічного контуру. Цільовим орієнтиром при цьому має бути досягнення економічно доцільного рівня якості, за якого витрати на її формування компенсуються скороченням непродуктивних втрат, підвищенням ресурсної віддачі, зростанням ринкової цінності продукції та зміцненням конкурентних позицій підприємства.

2. Сформовано багаторівневий механізм інтеграції управління якістю та витратами, що охоплює стратегічний, ресурсно-витратний, процесно-якісний, аналітичний, результативний та коригувально-адаптивний рівні. Їх взаємодія забезпечує послідовний перехід від стратегічних орієнтирів і параметрів якості до виробничих процесів, фактичних результатів, діагностики, контролінгового оцінювання та стратегічного коригування. Така побудова створює передумови для поєднання технологічної результативності з економічною доцільністю та забезпечує формування нового циклу управління на основі отриманих результатів.

3. Визначено, що одним із ключових об'єктів інтегрованого управління має виступати сільськогосподарська сировина, характеристики якої безпосередньо впливають на стабільність технологічних процесів, потребу у додатковому сушінні, очищенні, сортуванні, охолодженні та лабораторному контролі, а також на корисний вихід і собівартість готової продукції. Обґрунтовано доцільність переходу від оцінювання сировини переважно за закупівельною ціною до визначення її повної економічної цінності з

урахуванням витрат на доведення до технологічних параметрів, втрат маси та впливу на кінцевий результат переробки.

4. Систематизовано пріоритетні напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва, до яких віднесено підвищення якості сировини, стабілізацію технологічних процесів, модернізацію виробничої та лабораторної бази, розвиток превентивного управління, цифровізацію та простежуваність, удосконалення кадрових компетентностей, стандартизацію і сертифікацію, ризик-орієнтоване управління, розвиток партнерства з постачальниками, ринкову диференціацію та адаптацію до вимог зовнішніх ринків. Обґрунтовано, що вибір відповідних напрямів має здійснюватися з урахуванням їх впливу на якість, витрати, ринкову релевантність, строк реалізації, рівень ризику та стратегічну доцільність.

5. Доведено, що підвищення якості продукції доцільно розглядати як комплексний процес, який охоплює весь ланцюг створення цінності: від якості сільськогосподарської сировини та стабільності технологічних процесів до якості проміжних результатів, готової продукції, її ринкової оцінки, конкурентної позиції та економічного результату. У зв'язку з цим об'єктом стратегічного управління повинна виступати не лише готова продукція, а сукупність ресурсів, процесів і процедур, що формують її характеристики. Це створює підґрунтя для переходу від локального контролю якості до наскрізного управління нею в межах усього виробничо-ринкового ланцюга.

6. Розкрито перспективи розвитку застосування діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю, пов'язані з переходом від ретроспективної фіксації відхилень до превентивної, прогнозної та адаптивної моделі управління. Пріоритетними визначено розвиток систем раннього попередження, прогнозної аналітики, сценарного моделювання, цифрової інтеграції даних, контролінгу постачальників, бюджетування результатів, ризик-орієнтованої діагностики та організаційного навчання.

7. Обґрунтовано, що подальший розвиток систем стратегічного управління якістю має бути спрямований на формування прогностно-адаптивного механізму, в якому діагностика виконує функцію раннього виявлення технологічних, витратних і ринкових відхилень, а контролінг забезпечує економічне обґрунтування стратегічних альтернатив. Інтеграція цих інструментів із цифровим інформаційним середовищем, управлінням ризиками, бюджетуванням, роботою з постачальниками та організаційним навчанням створює основу для підвищення стійкості системи якості, скорочення втрат від невідповідностей, ефективнішого використання ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств агропромислового виробництва.

ВИСНОВКИ

У дисертації отримано нове вирішення складної наукової проблеми обґрунтування теоретичних, методологічних, методичних та прикладних засад інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва. Узагальнення результатів виконаного дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки:

1. У результаті узагальнення теоретичних положень щодо ролі якості продукції в діяльності підприємств агропромислового виробництва встановлено, що в сучасних умовах вона виступає не лише характеристикою результату виробничого процесу, а одним із ключових чинників конкурентоспроможності, економічної ефективності та стратегічної стійкості підприємства. Доведено доцільність розгляду управління якістю як складової стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодження вимог споживачів, виробничо-технологічних можливостей, витрат, цінової політики та довгострокових цілей розвитку. Це дозволило сформувати цілісне уявлення про взаємозв'язок якості продукції, її конкурентоспроможності та результативності функціонування підприємства.

2. Дослідження генезису наукових уявлень про якість та управління нею засвідчило послідовну трансформацію відповідних концепцій від технічного контролю готової продукції до комплексного й стратегічно орієнтованого управління якістю. На цій основі систематизовано понятійно-категоріальний апарат дослідження та конкретизовано взаємозв'язки між поняттями «якість продукції», «управління якістю», «система управління якістю», «стратегічне управління якістю», «діагностика» і «контролінг». Стратегічне управління якістю запропоновано трактувати як цілеспрямований процес формування, реалізації та адаптивного коригування довгострокових рішень щодо параметрів якості з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, ринкових вимог та економічних наслідків їх досягнення.

3. Ідентифіковано структурні атрибути систем стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва та доведено необхідність їх формування як відкритих, багаторівневих і адаптивних систем. До основних компонентів віднесено суб'єктну, об'єктну, цільову, функціональну, інструментальну, інформаційно-аналітичну, організаційну та ресурсну складові. Обґрунтовано, що результативність такої системи забезпечується взаємодією стратегічного, тактичного й оперативного рівнів та постійним зворотним зв'язком, який трансформує результати моніторингу й оцінювання у коригувальні управлінські впливи.

4. Розвинуто методичні засади аналітичної та діагностичної підтримки стратегічного управління якістю. Встановлено, що її зміст має охоплювати формування системи показників, збір та верифікацію інформації, оцінювання фактичного стану, виявлення відхилень, встановлення причин їх виникнення, визначення можливих економічних наслідків та обґрунтування альтернатив реагування. Така послідовність забезпечує перехід від констатації фактичних результатів до превентивного управління та дозволяє своєчасно ідентифікувати фактори, здатні перешкоджати досягненню стратегічних цілей у сфері якості.

5. Обґрунтовано методологічну роль контролінгу в системі стратегічного управління якістю як інтегруючого інструменту планування, моніторингу, аналізу, координації та коригування управлінських рішень. Визначено інформаційну, аналітичну, координаційну, діагностичну, контрольну, прогностичну та регулюючу функції контролінгу. Доведено доцільність формування контролінгових процедур як безперервного циклу, що забезпечує співставлення фактичних результатів зі стратегічними орієнтирами, встановлення причин відхилень, підготовку альтернативних рішень та повторне оцінювання наслідків їх реалізації.

6. За результатами систематизації підходів до побудови систем стратегічного управління якістю сформовано їх типологію за рівнем стратегічної орієнтації, характером управлінського реагування, ступенем

інтегрованості діагностики та контролінгу, а також характером інформаційно-аналітичного забезпечення. Виокремлено операційно, тактично та стратегічно орієнтовані; реактивні, превентивні й адаптивні; фрагментарні, координовані та інтегровані; ретроспективні, моніторингові й прогнозно-аналітичні системи. Встановлено, що найбільш перспективною для підприємств агропромислового виробництва є інтегрована адаптивна модель, орієнтована на раннє виявлення відхилень і превентивне коригування рішень.

7. Проведене оцінювання структурно-динамічних тенденцій виробництва та реалізації агропромислової продукції підтвердило необхідність комплексного аналізу натуральних, вартісних, цінових та якісних показників. Встановлено асинхронність зміни фізичних обсягів виробництва і цін реалізації у 2020-2024 рр., що не дозволяє ототожнювати зростання номінальних доходів із підвищенням виробничої ефективності. Обґрунтовано необхідність декомпозиції економічного результату на виробничу, якісну та цінову складові для більш об'єктивної діагностики результативності діяльності підприємств.

8. Проведене оцінювання підтвердило суттєвий вплив якісних характеристик продукції на рівень її цінової конкурентоспроможності. Встановлено, що підвищення стандартизованих параметрів якості може забезпечувати додаткову цінову перевагу, величина якої визначається станом ринкової кон'юнктури, наявністю або дефіцитом продукції відповідного рівня якості та специфікою вимог окремих каналів збуту. Запропонований підхід до оцінювання враховує взаємозв'язок між якісними параметрами продукції, витратами на їх забезпечення, собівартістю, можливостями диференціації, ціною реалізації, реакцією ринку та кінцевими економічними результатами. Такий підхід забезпечує комплексне поєднання виробничої, витратної та ринкової складових у процесі обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

9. Розроблено діагностичний підхід до оцінювання впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами.

Встановлено, що рішення щодо якості та витрат повинні розглядатися у взаємозв'язку, оскільки підвищення якісних параметрів може супроводжуватися різними комбінаціями зміни собівартості, ціни, попиту та прибутку. Запропоновано ідентифікувати критичні відхилення за допомогою контрольних меж і порогових значень показників та використовувати результати діагностики як підставу для коригування витратної і якісної складових стратегічного управління.

10. Обґрунтовано функціонально-інструментальний підхід до побудови систем стратегічного управління якістю, який передбачає узгодження функцій цілепокладання, планування, організації, координації, моніторингу, діагностики, контролінгу та коригування з відповідними аналітичними й управлінськими інструментами. Визначено, що ефективність системи залежить не від механічного розширення набору інструментів, а від їх функціональної взаємодії та інтеграції в єдиний інформаційно-аналітичний простір. Це забезпечує поєднання параметрів якості, витрат, виробничих результатів і ринкових показників у процесі підготовки управлінських рішень.

11. Сформовано архітектуру та архітектоніку механізму інтеграції діагностики й контролінгу в систему стратегічного управління якістю продукції. Його структурними компонентами визначено цільову, суб'єктно-об'єктну, функціональну, методичну, інструментальну, інформаційно-аналітичну, організаційну, ресурсну, контрольну та результативну складові. Логіку функціонування механізму побудовано як замкнений управлінський цикл від визначення стратегічних цілей і ключових показників до діагностики, контролінгового узгодження, вибору коригувальних рішень та актуалізації стратегічних орієнтирів. Це забезпечує постійний зворотний зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління.

12. Розвинуто організаційні засади реалізації діагностичних і контролінгових процедур шляхом упорядкування вертикальних, горизонтальних та зворотних зв'язків між керівництвом підприємства, службами якості й контролінгу, виробничими, економічними та

маркетинговими підрозділами. Запропоновано формувати центри відповідальності за якість із визначенням ключових показників, контрольних меж і зон управлінської відповідальності. Доведено, що економічний ефект від функціонування інтегрованої системи формується через скорочення втрат від невідповідностей, оптимізацію витрат на якість, підвищення точності планування, зниження ризиків та покращення цінових і ринкових результатів.

13. Обґрунтовано науково-методичні засади інтеграції систем управління якістю та витратами. Встановлено, що цільовим орієнтиром має бути не мінімізація витрат, а досягнення економічно обґрунтованого співвідношення між необхідними параметрами якості, витратами на їх формування та отриманою споживчою й ринковою цінністю. Запропоновано узгоджувати цільові параметри якості, ресурсні потреби, бюджети, моніторинг витрат, діагностику відхилень та оцінювання економічної ефективності в межах єдиного управлінського циклу, що забезпечує підвищення результативності й конкурентоспроможності підприємства.

14. Систематизовано стратегічні напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва, до яких віднесено технологічну модернізацію, стабілізацію якісних параметрів, розвиток систем контролю й простежуваності, лабораторно-аналітичного забезпечення, стандартизації та сертифікації, оптимізацію витрат на якість, розвиток компетентностей персоналу та орієнтацію на вимоги цільових ринків. Сформовано п'ять базових стратегічних альтернатив: стабілізації якості, випереджального її підвищення, оптимізації співвідношення «якість–витрати», диференціації за якісними характеристиками та адаптації до вимог цільових ринків. Вибір альтернативи запропоновано здійснювати за критеріями досяжності цільових параметрів, економічної доцільності та ринкової релевантності.

15. Визначено перспективні напрями розвитку діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю, пов'язані з переходом до прогностичної й превентивної діагностики, використанням

систем раннього попередження, розширенням складу стратегічних КРІ, цифровізацією інформаційних потоків та застосуванням сценарного підходу. Обґрунтовано багаторівневу модель контролінгу, яка забезпечує координацію стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління. Сформовано концептуальний цикл розвитку системи управління якістю, реалізація якого забезпечує інтегрованість, адаптивність, превентивність, економічну орієнтованість та здатність системи стратегічного управління якістю до безперервного самокоригування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A. Slobodanyk and V. Syza. Improvement of the model of the integrated quality management system at agro-industrial enterprises. АГРОСБІТ 4 (Apr. 2021). <https://doi.org/10.32702/2306Рљ6792.2021.4.45>.
2. Acic, M (2022). , & Grujic, M. . The role of selected financial organizations in the reconstruction of Bosnia and Herzegovina after the Dayton Peace Agreement. Acta Politica Polonica, 53, 15-28. <https://doi.org/10.18276/ap.2022.53-02>
3. Afuah A. Internet business models and strategies / A. Afuah, C. Tucci. – Boston: McGraw Hill, 2013. – 384 p.
4. Aina Nindiani, Mohammad Hamsal, and Humiras Hardi Purba (2018). Product and Service Quality Analysis: An Empirical Study of Customer Satisfaction in a Bakery. Binus Business Review 9.2 . <https://doi.org/10.21512/bbr.v9i2.4257>. <https://doi.org/10.21512/bbr.v9i2.4257>.
5. Alina Brychko and Artem Bondar (2025). THE IMPACT OF MANAGEMENT CONSULTING ON STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF UKRAINE’S EUROPEAN INTEGRATION. International Humanitarian University Herald. Economics and Management 65 . <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-65-4>. <https://doi.org/10.32782/24132675/2025-65-4>.
6. Alla Chykurkova et al (2025). Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. Ekonomika APK (Jan. 2024). <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1..47>. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.47>.
7. Amal Alneyadi (1974). Total Quality Management for Competitive Advantage in the UAE. European Journal of Business and Strategic Management 8.2 (May 2023). <https://doi.org/10.47604/ejbsm..> <https://doi.org/10.47604/ejbsm.1974>.

8. Amrina Rosyada, Ramadhani Eka Putra, and Wawan Gunawan (2022). Dynamics of Competitiveness and Efficiency of Rice Farming in Java Island, Indonesia. 3BIO: Journal of Biological Science, Technology and Management 4.2 . <https://doi.org/10.5614/3bio.2022.4.2.5>.
9. Andrii SAKHNO and Yaroslav ANTYPENKO (2025). ASSESSMENT OF THE IMPACT OF Innovation and economic technologies on human resource management in agricultural enterprises. "Economy Finances Management. Topical issues of science and practical activity" . <https://doi.org/10.37128/2411-44132025-3-3>. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2025-3-3>.
10. Anggita Salsa Billah and Rini Mulyani Sari (2025). Application of Fishbone and FMEA in Quality Control of Tempe Production at Batujajar UMKM. International Journal of Education, Management, and Technology 3.2 . <https://doi.org/10.58578/ijemt.v3i2>. 7204. <https://doi.org/10.58578/ijemt.v3i2.7204>.
11. Anis Hoayek and Hassan Hamie (2023). Measuring the competitiveness of commodity markets using price signals and information theory. Decision Making: Applications in Management and Engineering 6.2 . <https://doi.org/10.31181/dmame622023548>. <https://doi.org/10.31181/dmame622023548>.
12. BAS ERP - новий потужний інструмент для поліпшення роботи підприємства. <https://buhgalter.com.ua/news/>
13. Bassem Muhammed Hussain, Zaid Aed Mirdana, and Walaa salman Abdal Hamza (2021). Continuous quality improvement of financial reporting using total quality management (TQM). Akkad Journal of Contemporary Management Studies 1.1 . <https://doi.org/10.55202/ajcms.v1i1.36>.
14. Beridze T., Lokhman N., Pasichnyk N. Monitoring the efficiency of use of enterprise resources hgtential. Innovative economics and management. 2019. Vol. VI, № 3. P. 26-35.

15. Carter S. The economic potential of portfolio entrepreneurship: enterprise and employment contributions of multiple business ownership. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 1998. № 5 (4). P. 297–306. <http://strathprints.strath.ac.uk/16176/>.
16. Catasús, B (2020). , & Cäker, M. . Controlling and Being Controlled. *Handbook of Management Control Systems*, 87-99.
17. Common Questions About ERP Software. Panorama Consulting Group: вебсайт. <https://www.panoramaconsulting.com/7-common-questions-about-erp-software/>
18. Control system in management. <https://yumpress.com/assets/pu7aip/71ad98-control-system-in-management>.
19. Cristiana Maria ALMAS (2024). TRANSFORMING PUBLIC GOVERNANCE: LEVERAGING LEADERSHIP, INNOVATION AND STRATEGIC INTERNAL CONTROL FOR INSTITUTIONAL EXCELLENCE. Mar. 2025. <https://doi.org/10.24818/imc//02.01>. <https://doi.org/10.24818/imc/2024/02.01>.
20. Cynthia N. Monton-Manzano and Jean V. Ramos. Crop Agricultural Supply Operations of a Medium Enterprise in Pangasinan. *International Journal of Research on Multidisciplinary Studies* 1.7 (Sept. 2026). <https://doi.org/10.67903/ijroms0397>.
21. Dan Theodor ANDRONIC, Aurel Mihail TITU, and Florina Alexandra IAMANDII (2024). QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION SYSTEMS USING THE PRINCIPLES OF INTELLECTUAL PROPERTY IN MODERN HEALTH SYSTEMS. *Review of Management and Economic Engineering* 23.4 . <https://doi.org/10.71235/rmee.186>.
22. Desi Andriastuti and Devani Laksmi Indyastuti (2026). ANALYSIS OF ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION IN IMPROVING THE OPERATIONAL PERFORMANCE OF OUTSOURCING COMPANIES: A CASE STUDY OF PTTRISAKA. *The International Conference*

on Sustainable Economics Management and Accounting Proceeding 2 .
<https://doi.org/10.32424/icsema.v2i1.714>.

23. Desita Putri Fitriana (2025). The Effect of Total Quality Management Practices on Operational Efficiency in Textile Industries in Solo. Maroon Journal De Management 2.2 . <https://doi.org/10.37899/mjdm.v2i2.253>.
<https://doi.org/10.37899/mjdm.v2i2.253>.

24. Dhinaharan Chockalingam (2025). AI-Enhanced ERP Implementation: A Strategic Technical Guide. Journal of Information Systems Engineering and Management 10.60s . <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i60s.13104>.
<https://doi.org/10.52783/jisem.v10i60s.13104>.

25. Dmytro V. Lypovyi. Social Responsibility Management of Agrarian Business Enterprises Based on the Methodology of Continuous Process Improvement. Business Inform 7.569 (2025). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-285-292>.

26. Dorah Gashayija (2024). Relevance of Strategic Management Strategies on Organizational Performance of Craft Brewery Industries in Kigali City, Rwanda:A Case of Craft Brewery Industries in Nyarugengedistrict. Journal of Strategic Management 8.1 . <https://doi.org/10.53819/81018102t4246>.

27. Drucker, P (1985). F. . "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles"

28. Dumitru Traci (2023). Financial management as the main mechanism to take into account in the sustainable development of agricultural enterprises. Dec. . <https://doi.org/10.52326/csd2023.09>. <https://doi.org/10.52326/csd2023.09>.

29. Eurostat. Agriculture, forestry and fishery statistics. Офіційний вебсайт. Доступно за посиланням: <https://ec.europa.eu/eurostat>

30. Ezekiel A. Adigbole, Arinola O. Adebayo, and Olubunmi F. Osemene. STRATEGIC COST MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF MANUFACTURING FIRMS IN NIGERIA. Global Journal of Accounting and Finance 4.1 (2020).

31. FAO. Statistics Division. Офіційний вебсайт. Доступно за посиланням: <http://www.fao.org/statistics/en/>.
32. Feedback and Control I: History and Classical Methodologies. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/s001710000063>
33. Formal and Informal Management Control Systems. <https://www.drivingsales.com/jason-volny-52913/blog/formal-and-informal-management-control-systems>.
34. Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-being, <http://www.oecd.org/going-digital/project>
35. Gregory Jerard Peterman Jr and Fawn F (2026). Cater. Integrated Model of Strategic Alignment and Project Portfolio Management Success. International Journal of Research Publications in Engineering, Technology and Management 09.04 . <https://doi.org/10.15662/ijrpetm.2026.0904001>.
<https://doi.org/10.15662/ijrpetm.2026.0904001>.
36. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategyimplementation>
37. Heira Georgina Valdez Bocanegra (2023). Effects of Supply Chain Management on Competitiveness and Performance: Empirical Evidence in Mexico. Advances in Management and Applied Economics .
<https://doi.org/10.47260/amae/1416>.
38. Hu-Chen Liu et al (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. Frontiers of Engineering Management 10.2 . <https://doi.org/10.1007/s42524-022-0243-z>.
<https://doi.org/10.1007/s42524022-0243-z>.
39. Huda Shameem, Rubina Mittal, and Anshu Gupta (2023). Analysis of Barriers in Implementing Quality Management Initiatives in MSME Label Printing Firms for Sustainable Performance Improvement. International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences 8.3 .

<https://doi.org/10.33889/ijmems.2023.8.3.025>.

<https://doi.org/10.33889/ijmems.2023.8.3.025>.

40. Huihua Cao (2023). The Role of Standardization in the Operation of Enterprise Quality Management Systems. Modern Economics & Management Forum 4.2 . <https://doi.org/10.32629/memf.v4i2.1314>.

41. INNA HONCHARUK and INNA Tomashuk (2023). INFLUENCE OF INNOVATIVE PROCESSES ON INCREASE OF COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. In:"ECONOMY. FINANCES. MANAGEMENT: Topical issues of science and practical activity" 1(63) . <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>.

42. Inna TOMASHUK. Product quality management at the enterprise in the conditions of Ukraine's entry into the EU. "ECONOMY. FINANCES. MANAGEMENT: Topical issues of science and practical activity" 2(60) (Aug. 2022). <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-9>. <https://doi.org/10.37128/24114413-2022-2-9>.

43. Ivan Cherniavskyi (2025). Lawns of intellectual capital development of agricultural enterprises. Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management 75.2 . <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-13>. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-13>.

44. Jae Hoon Hyun (2025). The Role of Transnational Strategies in Advancing Quality Management: A Case Study of Toyota Motor Corporation. Journal of Korean Society for Quality Management 53.1 . <https://doi.org/10.7469/jksqm.2025.53.1.93>.

45. Jiayue Zhu (2024). Strategic Research on Supporting High Quality Development of Enterprises Based on Digital Economy. Forum on Research and Innovation Management 2.6 . <https://doi.org/10.18686/frim.v2i6.4691>.

46. Johnson, T (1982). H. . "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting"

47. Kaplan, R (1992). S., & Norton, D. P. . "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." Harvard Business Review.

48. Kateryna Malinoshevska (2021). STRATEGY OF STATE SUPPORT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. . <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-077-3-33>.
49. Kateryna Samodai (2025). Key performance indicator (kpi) system for strategic management of municipal organisations in the digital age. International Humanitarian University Herald. Economics and Management 65 . <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-65-8>.
<https://doi.org/10.32782/24132675/2025-65-8>.
50. Kulikov O. (2020). АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ. Управління розвитком складних систем, (43), 164–173. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.164-173>
51. Larysa Tytenko (2018). Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. Baltic Journal of Economic Studies 4.3 . <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-309-318>.
52. Luboslav SZABO et al (2016). Intensity of ICT use by managers of agricultural enterprises. Agricultural Economics 63.11 (Nov. 2017). <https://doi.org/10.17221/132/-agricecon>. <https://doi.org/10.17221/132/2016-agricecon>.
53. Management control systems: a review. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-012-0158-7>
54. Mariia Bahorka and Nataliy Yurchenko (2025). FORMATION OF A MARKETING SYSTEM FOR MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES. Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management 75.1 . <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19>. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19>.
55. Mariia Bahorka et al (2025). MANAGEMENT INNOVATIONS AND ENTREPRENEURIAL BUSINESS MODELS FOR SUSTAINABLE

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE QUALITY OF ORGANIC PRODUCTS. *Actual Problems of Economics* 1.291 . <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-6-19>.
<https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1291-6-19>.

56. Mariia Kovalova (2026). GLOBAL STANDARDIZATION AND INTERNATIONAL CERTIFICATION AS THE BASIS OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF AN INTERNATIONAL COMPANY. *Economics and Management* 1 . <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2026.16>. <https://doi.org/10.32782/23127872.1.2026.16>.

57. Melnyk, L (2021). H., Kubatko, O.V., Piven, V.S., Klymenko, K., & Rybina, L. . Digital and economic transformations for sustainable development promotion: A case of OECD countries. *Environmental Economics*, 12(1), 140-148. [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.12](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.12).

58. Mirela Moldovan and Igor Balan (2026). Internal audit of provisions in the Republic of Moldova: from harmonisation with european standards to the implementation of applied analytical procedures. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development* 13.1(25) . <https://doi.org/10.59642/jrtmed.1.2026.07>.

59. Mohamed Syed Fofanah, Mohamed Jessie Koroma, and Ibrahim Dumbuya (2024). Impact of Total Quality Management Practices on Sustainability And Company Performance: A Case Study of Miro Forestry Company Ltd in Mile 91, Sierra Leone. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)* 12.11 . <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i11.as01>.

60. Mohammad Berrish, Khaled Abuain, and Abdulbasit Khashkhush (2026). Integrating Data Science into Total Quality Management and its Effects on Enterprises. *International Journal of Management and Humanities* 12.12 . <https://doi.org/10.35940/ijmh.a1899.12120826>.

61. Musran Munizu (2013). Total Quality Management (TQM) Practices toward Product Quality Performance: Case at Food and Beverage Industry in

Makassar, Indonesia. IOSR Journal of Business and Management 9.2 .
<https://doi.org/10.9790/487x-0925561>.

62. Muzalwana Abdul Talib and Saber Abdelall Mohamed Ahmed (2025). AI-Powered Analytics for Sustainable Quality Enhancement: Repositioning Statistical Quality Control in a Dynamical Business World. Journal of Advanced Research in Business and Management Studies 39.1 .
<https://doi.org/10.37934/arbms.39.1.184192>.

63. Nataliia NOSACH. Theoretical and methodological foundations for the implementation of controlling and monitoring systems in agro-industrial enterprises. Innovation and Sustainability (Sept. 2024).
<https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.194.203>. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.194.203>.

64. Nazarenko I. M., Oriekhova A. I. Methodology of enterprise economic capacity analysis to measure the controlling efficiency. Problems of development modern science: theory and practice: Collection of scientific articles. EDEX, Madrid, España, 2018. P. 212-218.

65. Newman, C (2019). , Rand, J., Tarp, F. & Trifkovic, N. (2020). Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. The Journal of Development Studies. 2020. 56 (8). 1455-1472.
<https://doi.org/10.1080/00220388..1694144>.

66. Nurul Qurnias et al (2025). Strategic Management Analisis of PT Asiapercon Internusa. International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability 10.1 . <https://doi.org/10.25105/ijsmebs.v10i1.25095>.
<https://doi.org/10.25105/ijsmebs.v10i1.25095>.

67. Ochilov I.S. Improving Quality Management Analysis in Modern Agroclusters. Journal of Management and Economics 5.6 (June 2025).
<https://doi.org/10.55640/jme-05-06-08>.

68. Olena Pavlova et al (2022). Formation of the quality management system as a factor of the competitiveness of the products of the agricultural industry enterprises. Innovation and Sustainability .

<https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.193.201>. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.193.201>.

69. Olga Chernetska and Dmytro Chernetskyi (2023). Enterprise management system analytical tools. *Economics Entrepreneurship Management* 10.2 . <https://doi.org/10.56318/eem2023.02.008>. <https://doi.org/10.56318/eem2023.02.008>.

70. Omoezime Janet Oteri et al (2023). Cost Optimization in Logistics Product Management: Strategies for Operational Efficiency and Profitability. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation* 4.1 . <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2023.4.1852-860>. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2023.4.1-852-860>.

71. Ostryanina Svitlana (2017). Enterprise social development: concept elements, system of affecting factors and strategy designing. *Modern Science. Moderní věda. Praha. Česká republika, Nemoros. , pp. 23–28.*

72. Peter Ifechukwude Egbumokei et al (2024). Strategic supplier management for optimized global project delivery in energy and oil & gas. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation* 5.5 . <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2024.5.5.984-1002>.

73. Popov, A (2022). . MANAGEMENT CONTROL IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATION PROJECTS. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-3).

74. Purvi Mathura et al (2025). Total Quality Management (TQM) in the Indian Retail Industry to Enhance Customer Satisfaction in Context to Rajasthan Region (Marwari Business Hub). *Journal of Information Systems Engineering and Management* 10.14s . <https://www.jisem-journal.com/>.

75. Rana Hadinata and Erislan Erislan (2025). The Effect of Service Quality and Price on Repeat Purchases Through Purchase Decisions as Intervening Variables in Facility Management Company PT OCS Global Services. *American*

Journal of Economic and Management Business (AJEMB) 4.12 .
<https://doi.org/10.58631/ajemb.v4i12.379>.

76. Renitha. J Renitha. J and Dr. Dhaneesh V Dr. Dhaneesh V. An Analytical Study of Supply Chain Management Practices in Manufacturing Industry - SKM Egg Products. International Journal of Creative and Open Research in Engineering and Management 02.05 (May 2026).
<https://doi.org/10.55041/ijcope.v2i5.864>. <https://doi.org/10.55041/ijcope.v2i5.864>.

77. Schreyer M. Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen. Wiesbaden: Gabler, 2008. 354 S. P. 36-39.

78. Sidney Faye Hambon (2025). The Implementation of ISO 9001:2015 Quality Management Systems on the Delivery of Public Services, City Government of Baguio. International Journal For Multidisciplinary Research 7.4 .
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.50465>.

79. Steinhübel V. Definition Controlling system.
<https://www.brainguide.de/Controllingsystem/c>

80. Steinhübel, V (2018). , . Definition Controlling system [online]. Available at: <https://www.brainguide.de/Controllingsystem/_c> [Accessed].

81. Svitlana Lutkovska et al (2025). Methodology for modeling innovative strategies for financial security of competitive agro-industrial smart enterprises in the startup management system. Financial and credit activity problems of theory and practice 6.65 . <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5078>.

82. Svitlana Sudomyr & Paulina Kolisnichenko (2025). Developing an Effective Management System for Agricultural Enterprises: a Synergetic Approach. Economics, Finance and Management Review 4(24) .
<https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-4-91-100>.

83. Teodora Dimitrova et al (2025). Strategic Innovative Management and Sustainable Development of Industrial Enterprises. Economics Ecology Socium 9.1 . <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-7>. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-7>.

84. Tetiana I. Oliinyk and Dmytro V. Bilous. The Scientific and Methodological Research in the Planning and Management of the Competitiveness of Small Agrarian Enterprises in the Context of Entrepreneurship Development. *Business Inform* 5.568 (2025). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-286-295>. <https://doi.org/10.32983/2222-44592025-5-286-295>.
85. Thakaramahlaha Lehohla (2023). Embracing Total Quality Management in Manufacturing Value Chains For Global Competitiveness Post-Covid Economy. Mar. . <https://doi.org/10.46254/an13.20230379>. <https://doi.org/10.46254/an13.20230379>.
86. The future of management is teal. <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876>.
87. Toomey J. What Is ERP? [Електронний ресурс] / Jennifer Toomey. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/>
88. Understanding Feedback Control: Definition, Examples, and Applications. Accountend. <https://accountend.com/understanding-feedback-control-definition-examples-and-applications/>
89. Variable and Absorption Costing. Електронний ресурс. <http://www.accountingverse.com/managerial-accounting/cvpanalysis/variable-and-absorption.html>.
90. Viateur Nkurunziza (2026). Attribution neutrality in performance management: Generalising neutral quality attribution to human resource management. *Human Resources Management and Services* 8.4 . <https://doi.org/10.18282/hrms6218>.
91. Vladyslav Alokhin (2025). THE IMPACT OF DIGITALIZATION OF MANAGEMENT ON THE EFFICIENCY OF USING LABOR RESOURCES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. The institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances 3-4 . <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.050>. <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.050>.

92. Volodymyr Hnydiu, Iryna Kyryliuk, and Anastasiia Ohirenko (2025). The importance of the "data-driven" approach in marketing activities and its potential in the management strategy of innovation-oriented agricultural enterprises. *Actual Problems of Economics* 1.287 . <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-16-31>. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-28716-31>.
93. World Bank. Agriculture and Rural Development Data. Офіційний вебсайт. Доступно за посиланням: <https://data.worldbank.org>
94. Yaroslav Gontaruk. Perspective directions of development of processing enterprises of agroindustrial complex in conditions of integration into the world economic space. "Economy. Finances. Management: Topical issues of science and practical activity" 9 (49) (Sept. 2019). <https://doi.org/10.37128/24114413-2019-9-14>. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-9-14>.
95. Аксентюк М.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 9. http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2016/9.pdf
96. Аксьонова, І (2023). Моніторинг як сучасне інформаційне забезпечення аналітики та управління підприємствами. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-70>
97. Акуленко, В (2018). Л. Наукові підходи до визначення категорії система [Текст] / В.Л. Акуленко, І.О. Пригара // Освіта, наука та виробництво: розвиток і перспективи: матеріали III Всеукраїнської науково-методичної конференції, м. Шостка, 19 квітня р. – Суми: СумДУ, 2018. – С. 109-110.
98. Анастасія Капліна. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство* 23 (Jan. 2021). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>.
99. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник / В. Г. Андрійчук. – 2-е вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.

100. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 290 с.
101. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. Київ: Грот, 2004. 200 с.
102. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7 (85). С. 71-76.
103. Багорка М. О., Білоткач І. А. Формування та оцінка маркетингового потенціалу аграрних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 63-67.
104. Бакуш Г.М., Шимко С.А. Статистичний моніторинг в стратегії розвитку регіону. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18.10. С. 173-176.
105. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
106. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України / І.В. Басанцов // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 2/(52). – С. 106-112.
107. Беляєва, Н (2021). . Проблематика інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві. Підприємництво та інновації, (17), 30-34. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.5>
108. Берідзе Т. М. Статистичний моніторинг в економічній політиці підприємства. Виїзний науково-практичний семінар: збірник матеріалів (Ірпінь, 6-15 жовт. 2017 р.) та Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Ірпінь, 30 жовт. 2017 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2017. С. 73-76. <http://ir.nusta.edu.ua/ispui/handle/doc/1731>

109. Берідзе Т. М., Мезенцева Н. М. Базові моделі моніторингу в системі стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 50–54.

110. Берідзе Т.М. Моніторинг діяльності підприємства в системі стратегічного управління: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Берідзе Тетяна Михайлівна; наук. консультант: Череп Алла Василівна, д.е.н., проф.; Запорізький національний університет, Криворізький факультет. – Кривий Ріг – Запоріжжя, 2020. – 334 с.

111. Бобало Ю. Я., Даник Ю. Г., Комарова Л. О. та ін. Моніторинг об'єктів в умовах апіорної невизначеності джерел інформації: монографія. Львів, 2015. 360 с.

112. Бондарчук М.К., Воляник Г.М. Фінансовий облік як інформаційне джерело для визначення рівня економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Львів: ЛьвДУВС. 2013. Вип. 2. С. 207-216.

113. Бреус, С (2021). , & Бондар, А. . Інновації як складова стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. Економіка та суспільство, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-106>.

114. Бруханський Р. Ф. Причини необхідності розробки стратегічно орієнтованої системи бухгалтерського обліку. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. Т. 16. № 2. С. 210-217.

115. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. Економіка промисловості. 2020. № 2 (90). С. 116-132.

116. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. 2017. № 1. С. 24–29.

117. Boyko L., Bieliaieva N., Bay S. Problems And Prospects Of Digital Economy Development In Ukraine. International Journal of Advanced Science and Technology. 2020. V. 29(8s). <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1038.1183C19>.

118. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). С. 40-42.
119. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломєєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf
120. Васечко О.О. Методологічні засади статистики підприємств: монографія. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2005. 348 с.
121. Великий тлумачний словник сучасної української мови / ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
122. Виговська Н. Г. Сфера дії контролінгу і фінансового контролю / Н. Г. Виговська // Вісник ЖІТІ. – Житомир, 2001. – № 15. – С. 149–154. – Серія Економічні науки.
123. Воскобоева О.В., Голобородько А.Ю. Класифікація інформаційних логістичних потоків процесно-системного підходу управління підприємством в умовах цифровізації економічних процесів. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №4. С. 47–53.
124. Галіцин В.К. Суслов О. П., Самченко Н.К. Концептуальні засади моніторингу. Бізнес-інформ. 2013. № 9. С. 330-335.
125. Галіцин В.К., Суслов О. П., Самченко Н.К. Моніторинг у системі управління реалізацією державної цільової програми. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2013. Вип. 89. С. 26-46.
126. Гаман С. Формування інформаційного простору підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 16. С. 40-43.
127. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.

128. Гафіяк А.М. ERP-системи: переваги та недоліки. Тези 71-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. 2019. Т. 1. С. 377–378. <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/5888>

129. Герасименко В. М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 62. С. 285-289.

130. Герасименко С. С., Головач, А. М. Єріна Статистика: підручник. 2-ге видання. Київ: КНЕУ, 2000. 467 с.

131. Гетманцева Н. Д. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / Н. Д. Гетманцева. – К.: КНЕУ, 2009. – 516 с.

132. Гладун, В (2018). Р., & Крет, І. З. . Теоретичні та методичні засади ІТ-аудиту як інструменту стратегічного управління підприємством. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 19, 47-52. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/47>

133. Гончаров, Є (2022). , Крюкова, Н., Марков, В., & Поляков, І. . Сучасні методи моніторингу високовольтних ліній електропередач. Вісник НТУ ХПІ. Серія: Проблеми удосконалювання електричних машин і апаратів. Теорія і практика, (2 (8), 47–50. <https://doi.org/10.20998/2079-3944.2022.2.08>

134. Гордієнко В. П. Визначення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення за багатокритеріальним підходом. Агросвіт. 2009. № 21. С. 27-31.

135. Гречишкіна Т. Ефективне управління ресурсами в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Тетяна Гречишкіна // Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку: матеріали 2-ї Всеукр. студ. наук.-практ. конф., 05 червня 2024 р., м. Хмельницький / Хмельницький нац. ун-т. [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Хмельницький: ХНУ, 2024. – С. 258-259. – Отримано з <https://drive.google.com/file/d/1hSx1X2zIfVimOSz0RgdjhmPp6KLeLdES/view>

136. Гринкевич, С (2023). С., & Беньо, Ю.-І. . Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>
137. Гришова І. Ю., Митяй О. В., Кужель В. В. Оцінювання чинників формування фінансового потенціалу аграрного виробництва. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 10 (172). С. 169-172.
138. Гужавіна І.В., Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 11–14. [https://doi.org/https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.11](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.11)
139. Гусєва І. Менеджмент і контролінг в системі управління підприємством / І. Гусєва // Теорії і практики управління. – 2009. - №3. – С. 88-91
140. Гуцаленко Л.В. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посіб. / Л.В. Гуцаленко, М.М. Коцупатрий, У.О. Марчук. - Київ: Центр учбової літератури, 2014. - 496 с., С. 33.
141. Давидович І.Є. Контролінг: [навчальний посібник] / І.Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с
142. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України № 2(81) (2022): Вісник Херсонського національного технічного університету [https://doi.org/https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18)
143. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. Доступно за посиланням: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
144. Дідик А. З. Калькулювання собівартості продукції на хлібопекарських підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України, 2021, т. 31, № 4 https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2021/31_4/19.pdf.
145. Дікань Л.В. Внутрішньогосподарський контроль. Конспект лекцій / Л.В. Дікань, Н.М. Шульга. - Харків: ХНЕУ, 2009. - 60 с., с.8

146. Дмитрів К.І. Дослідження інформаційних систем в управлінні підприємствами: досвід та перспективи.
file:///C:/Users/Admin/Downloads/108776- 230722-1-SM.pdf

147. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 321–328.

148. Другова О.С. Контролінг в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04 / Другова Олена Сергіївна; Одеський національний технологічний університет. – Одеса, 2024. – 220 с.
<https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2024/Abstract-Dugova.pdf>.

149. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. М. Дяченко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_2/stat_18_2/16.pdf. – 21.03.2019. – Назва з екрана.

150. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т. 1 / гол. ред. С.В. Мочерний. Київ: Видавничий центр Академія, 2000. 864 с.

151. Жовновач Р. І., Чередніченко М. Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки
Ефективна економіка № 9, 2017
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>.

152. Журкіна Н. Ю. Формування інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень як метод підвищення ефективності управління: зб. наук. пр. / Н. Ю. Журкіна // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ, 2004. – Том I, вип. 196. – С. 116–117.

153. Задорожна, Р (2010). П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р.П. Задорожна // Вісник Київського ін.-ту бізнесу і технологій. – . - № 1. – С. 46-50.

154. Заїка К. О. Формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на

правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, МОН України, Кременчук, 2024.
https://www.kdu.edu.ua/Documents/diser_Zaika_KO.pdf

155. Звернення керівництва Асоціації „Союз тваринників України та Корпорації „Тваринпром. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://status-delovoy.com.ua/news.php?news_id=538.

156. Здирко Н.Г. Стан та перспективи розвитку внутрішнього контролю на підприємствах АПК // Облік і Фінанси АПК.- 2007.- № 11-12, с. 83-86.

157. Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві/ А. Здобувач // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24.7. - с. 344-350.

158. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна //Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010.– № 2 (49). – С.59–66

159. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики [Електронний ресурс] / О. А. Зоріна. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/61.pdf. – 17.06.2018. – Назва з екрана.

160. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством/ В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №3. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm

161. Івахненко С. Впровадження програмного забезпечення обліку і контролю: потенційні переваги і реальні проблеми / С. Івахненко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – №2. – С. 56–62.

162. Ільчук О.О., Дєдова К.О. Значення діагностики фінансового стану в системі управління торговельним підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.18. С. 112-116.

163. Інструменти та механізми забезпечення моніторингу реалізації транскордонних проектів / О.Б. Цісінська // Економіка пром-сті. — 2011. — № 4. — С. 40-46. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/37270>
164. Інтегрована система управління ризиками банку: монографія / Н.П. Шульга, В.І. Міщенко, Л.Л. Анісімова та ін.; за заг. ред. Н.П. Шульги. — Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. — 440 с.
165. Калайтан Т. В. Проблеми термінології. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf
166. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011_33/11kllice.pdf.
167. Кальченко, О (2021). М., & Однолько, Я. В. . Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. Проблеми і перспективи економіки та управління, (1(17), 228–234. вилучено із <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176645>
168. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.70>.
169. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/znprnudps/2010_1/pdf/10kvvctc.pdf
170. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. № 5, т. 1. С. 54–56.
171. Кіпіоро І.М. Формування системи контролінгу на підприємстві Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2012, вип. 22, ч.ІІ с 250 -254 <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/75f624b3-e117-406b-bf49-2a0c39abd099/content>

172. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2005. – 485 с.
173. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства / Т.В. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 6. Т. 1. С. 165–170.
174. Козловський А.Т. Контролінг інвестиційної діяльності підприємствах молокопереробної галузі: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Козловський Адриан Тарасович; Інститут економіки промисловості НАН України - Київ, 2020. – 387 с.
175. Компоненти системи моніторингу: агенти, сервери, бази даних. https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/319790/mod_resource/content/7/SNM%20Theme%20%2302-08.pdf
176. Кондратьєва Т. В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 39–44.
177. Контролінг для менеджерів - Маркіна І.А. - 12.3. Інформаційні потоки в системі контролінгу. <https://westudents.com.ua/glavy/98144-123-nformatsyn-potoki-v-sistem-kontrolngu.html>
178. Контролінг: [навч. посіб.] / Г. О. Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янка, Л. М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
179. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: моногр. / М.Д. Корінько. - Київ: ДП Інформ.-аналіт. агентство, - 2007. - 429 с., С. 72.
180. Корнійчук Г. В. Моніторинг у системі управління фінансовим потенціалом підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 26–31.
181. Корюгін, А (2024). В., & Шпатакова, О. Л. . Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. Проблеми сучасних трансформацій.

Серія: економіка та управління, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-04>

182. Кочетков О., Федічева Х. Контролінг, моніторинг та діагностика управлінської діяльності в формуванні потокової моделі організації аграрних підприємств. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 76-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.076> 2

183. Крамаренко, К (2023). . Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>

184. Круглова О. А., Козуб В. О., Чернишова Л. О. Систематизація видів моніторингу в управлінні підприємством. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 183-189.

185. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 252–258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258>

186. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств: Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2022. № 6. (2). С. 142–150.

187. Куцик П. О., Остап'юк Н. А. Організація оперативного та стратегічного контролінгу в умовах інтегрованої системи обліку. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2017. № 3. С.24-29.

188. Куцик, П (2019). О., & Головацька, С. І. . Теоретико-методичні засади обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. Підприємництво і торгівля, (25), 25-32. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-03>

189. Лещук Г.В. Теоретично-методологічні засади інвестиційного контролінгу / Г.В. Лещук, В.С. Жила // Науковий вісник Ужгородського національного університету: зб. наук. праць / Ужгородський національний

університет. – Ужгород: Видавничий дім Гельветика, 2016. – Вип. 6. – Ч. 2. – С. 46-51

190. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

191. Лобунець Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни Контролінг для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Київ: НУБіП, 2023. 147 с.

192. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. №. 6. С. 16–19.

193. Лубенченко О.Є. Організація моніторингу фінансово-економічної діяльності підприємства / О.Є. Лубенченко. – Режим доступу: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/654/

194. Лучик Г. М. Інтегрована звітність як процес консолідації обліково-аналітичної інформації для управління сільськогосподарськими формуваннями. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 956-960.

195. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник / Т.В. Майорова. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 8–9 с.

196. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С.71–74.

197. Маркуц В. І. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії / Маркуц В. І., Кизенко О. О. // Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. – Київ: КНЕУ, 2023. – Вип. 32. – С. 68–78.

198. Мармуль Л., Лугова О. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Економіст. 2012. № 2. С.24-26.
199. Марусей Т.В. Особливості програмного рішення SAP Business One в управлінні сучасним підприємством/ Т.В. Марусей// Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. – 2018. -№15. – с.956-959.
200. Марчук У.О. Функції контролю в системі управління підприємством / У.О. Марчук // Економіка, фінанси, право. 2013. № 1. С. 31–34.
201. Масіна Л.О. Концептуальні підходи до формування системи забезпечення стратегічного контролінгу. Ефективна економіка. 2019. № 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.63>
202. Мельничук Я.П. Теоретичні засади внутрішньогосподарського контролю. Облік і фінанси. 2016. № 4. С. 132–139
203. Меренкова Л.О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством / Л. О. Меренкова // [Електронний ресурс]. – Ефективна економіка, 2016. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5147>
204. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії: моногр. за ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ. – 306 с.
205. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний вебсайт. Доступно за посиланням: <https://agro.me.gov.ua/ua>.
206. Михайличенко, Н (2015). М. Контролінг у вирішенні проблем координації планування та регулювання складних динамічних систем. Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії, № 1, 163-168.
207. Міщенко В., Дараган А., Другова О. Оцінювання і контролінгове управління розвитком цифровізації на підприємстві. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 4 (182). С. 29 - 43.

208. Могильна, Л (2022). , & Ткаченко, В. . Міжнародні стандарти впровадження екологічних принципів соціальної відповідальності інноваційно активним бізнесом. Економіка та суспільство, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-12>

209. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу / Л.Г. Мочона // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 406–414.

210. Музика П.М. Організаційне (інституційне) забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі України / П.М. Музика, Д.О. Соломонко // Зб. матеріалів XII міжнар. наук.-практ. конф. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки. – К.: СПД Цудзинович Т. И., 2008. – С. 322-324.

211. Нікітенко К. О. Сучасні методи моніторингу технічного стану газопровідних систем / К. О. Нікітенко // Містобудування та територіальне планування: наук.-техн. зб. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт.; відп. ред. М. М. Осетрін. - Київ: КНУБА, 2018. - Вип. 67. - С. 321-332.

212. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств: монографія / Р.Ф. Бруханський, М.К. Пархомець, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. – Тернопіль: Крок, 2015. – 300 с.

213. Одноволик В. І. Контролінг - сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 127–130.

214. Орєхова А. І. Аналіз стану фінансового потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 4. С. 32-36.

215. Орєхова А. І. Діагностика економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3. № 2. С. 18-23.

216. Орєхова А. І. Концептуальні основи контролінгу управління економічним потенціалом підприємств. Бізнес-Інформ. 2018. № 5. С. 459-464.

217. Орехова А. І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу: монографія. Харків: Вид-во Смугаста типографія, 2018. 324 с.
218. Панкратова Л.А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. 2004. Вип. 30. С. 239–242.
219. Педченко Н.С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств: монографія. Полтава: Видавництво РВВ ПУСКУ, 2007. 103 с.
220. Пекар К. Р., Лизунова О. М. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 498-501. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/102.pdf>.
221. Перевозова І. В. Системна парадигма контролінгу в контурах системи управління підприємством / І. В. Перевозова // Інноваційна економіка. - 2015. - № 3. - С. 234-241. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_3_40
222. Перевозова І.В. Застосування новітніх інформаційних технологій у системі інформаційного забезпечення контролінгу як метасистеми управління промисловим підприємством. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2018. № 17. <https://doi.org/https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.147180>
223. Петренко С. М. Оперативний контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08. 06. 02 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2000. – 19 с.
224. Плаксієнко В. Я. Роль контролінгу в управлінні прибутком сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 11. С. 58-62.

225. Подолянчук О.А. Внутрішньогосподарський контроль у діяльності сільськогосподарських підприємств / О.А. Подолянчук // Економіка АПК. – 2010. – № 10. – С. 109-112.
226. Пономаренко В. С., Журавльова І. В., Латишева І. Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с.
227. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с.
228. Пономарьова І.В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Д.: ЦУЛ, 2008. №10(128). С. 40-44.
229. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.
230. Пріб К. А. Формування фінансових ресурсів в антикризовому управлінні сільськогосподарським підприємством. Економіка АПК. 2012. № 7. С. 84-89.
231. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. – 278 с.
232. Проектування систем моніторингу та принципи раціональної організації спостережень. Електронний ресурс: https://stud.com.ua/135905/ekologiya/proektuvannya_sistem_monitoringu_printsip_i_ratsionalnoyi_organizatsiyi_sposterezhen
233. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія / В.В. Прохорова, В.І. Чобіток. – Харків: НТМТ, 2012. – 248 с.
234. Пугачова М. В. Методологічні засади використання кон'юктурних обстежень для аналізу стану корпоративного управління на

промислових підприємствах. Економіка промисловості. 2007. Донецьк. № 1. С. 146-155.

235. Пушкар М. С. Контролінг: монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль: ТАНГ, 1997. – 146с.

236. Пушкар М.С. Розробка систем обліку: навч. посіб. Тернопіль: Картбланш, 2003. 198 с.

237. Редько О.Ю. Аудит в Україні. Морфологія [моногр.] / О.Ю. Редько. – К.: ДП Інформ. – аналіт. агентство, 2008. – 493 с.

238. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.В. Рибак. – Хмельницький, 2014.– 248 с.

239. Рибак М. В. Діагностичні та контролінгові процедури в управлінні аграрними підприємствами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 66-75.

240. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1(8). С. 93–99. Management Control System – Definition, Characteristics and Mor. <https://www.cleverism.com/managementcontrol-system-guide>.

241. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Пушкарьова А. В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7551>

242. Рудницький, В (2021). , Свірко, С., Гордієнко, Л., Поплюйко, А., & Паршаков, В. . Концептуалізація стратегічного аудиту діяльності економічних суб'єктів. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(39), 167–174. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241305>

243. Русановська О.А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві / О.А. Русановська // Вісник

Національного університету Львівська політехніка. – 2014. – № 789. – С. 142–151.

244. Рябкова О. В. Моніторинг економічних показників результативності машинобудівного підприємства: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018.
<https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1346/avtoreferatryabkova.pdf>

245. Рябкова О.В. Моніторинг економічних показників результативності машинобудівних підприємств.: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018. 222 с.

246. Савицька О. М. Система контролінгу як ефективний механізм управління підприємством. Економіка: реалії часу. 2014. № 4. С. 37-44.

247. Сахно Л.А. Формування інформаційних потоків обліку та контролінгу в системі управління аграрними підприємствами. Облік і фінанси АПК: освітній портал. 2021. <http://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-informatsiynih-potokiv-obliku-ta-kontrolingu-v-sistemi-upravlinnya-agrarnimi-pidpriemstvami.html>

248. Свідрик Т.І. Теоретичні засади моніторингу як інформаційно-аналітичної складової прийняття управлінських рішень. Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. 2007. Вип. 4(8). С. 57-61

249. Свиридова С.С., Стойловська О.М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. Т. 3. С. 216-218.

250. Семенов Г.А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: [монографія] / А.Г. Семенов, О.В. Козуб; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2011. – 215 с.

251. Сидоренко-Мельник Г. М. Організаційно-методичні засади фінансового моніторингу ділової активності підприємства / Г. М. Сидоренко-Мельник // Бізнес Інформ. - 2013. - № 11. - С. 372-376. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_63.

252. Сіменко І.В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: [монографія] / І.В. Сіменко; М-во освіти і науки України, Донецьк. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 394 с.

253. Скоробогатова Н.Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник НТУУ КПІ
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25733ec2-64d8-4505-b714-a5872077f435/content>

254. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства. Бізнес-Інформ. 2016. № 8. С. 154-159.

255. Смирнова Л.Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами / Л.Д. Смирнова. – Запоріжжя, 2009. – 24 с.

256. Стефаненко М.М. Ідентифікація функції контролінгу в сфері управління. Економіка та держава. Міжнародний науково – практичний журнал. 2007. №3. с. 24 – 26.

257. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 180 с.

258. Сухінін Д. Сучасний стан застосування оцінювання, моніторингу та контролю в системі управління якістю місцевих послуг в Україні: основні проблеми та стратегічні пріоритети /Д. Сухінін // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. -2013. -№2. - с.139-147.

259. Тарасова Г.О. Організація моніторингу бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка і управління. 2015. №2/2015. С. 53-59.

260. Тверезовська Н.Т., Тарнавська Т. В. Осмислення поняття "система" в різних галузях наукових знань
https://www.researchgate.net/publication/352271293_Osmislenna_ponatta_sistema_v_riznih_galuzah_naukovih_znan

261. Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. О.І. Ляшенка, Ю.О. Жука.—К.: ТОВ КОНВІ ПРІНТ, 2018.— 192 с.
262. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 56-63.
263. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством/ О.О. Терещенко // *Фінанси України*. – 2001. - № 12. – С. 56 – 63.
264. Токар Ф.А. Управління процесом інноваційного розвитку та інтенсифікацією виробництва. *Економіка та держава*. 2008. № 1(73). С. 74-77
265. ТОП 20 систем моніторингу ІТ інфраструктури.
https://itedu.center/ua/blog/ratings/monitoring_tools/
266. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством / О. Травянюк // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. №3. С. 307-312
267. Трусова Н. В., Анастасова К. А. Механізм дії фінансового потенціалу в господарській діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21 (1). С. 137-141.
268. Устименко А.О., Василик І.І. Методи дослідження інформаційних потоків підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. С. 218–222.
269. Фінансовий інжиніринг: навчальний посібник / за ред. О. М. Сохацької. Київ: Кондор, 2011. 660 с.
270. Фінансовий контролінг [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с.
271. Фоміна Т.В. Організація і методика внутрішньогосподарського контролю на підприємствах олійножирової галузі України: автореф. дис. канд.

екон. наук: 08.00.09 / Державний вищий навчальний заклад Одеський держ. економічний ун-т. / Т.В. Фоміна. – О., 2007. – 16 с.

272. Фредерік Лалу. Компанії майбутнього / Дженні Вейд, 35. 2005. 366 с.

273. Храпкіна В. В. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства / Храпкіна В. В., Дерев'янка І. С. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2021. - № 3 (120). - С. 59-64. - <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-9>

274. Циганова, О (2017). С., . Етапізація процесу впровадження системи контролінгу на промислових підприємствах. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, № 2(34), с. 27-36 (0,81 друк. арк.).

275. Чалий С.Ф. Моніторинг процесів в системі управління якістю / С. Ф. Чалий, О. В. Чала, О. В. Маковоз // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2009. - № 26.

276. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. № 34. С. 97–101.

277. Чорноус Г.О. Проактивне управління соціально-економічними системами на основі інтелектуального аналізу даних. Методологія і моделі: монографія. Київ: ВПЦ Київський університет, 2014. 351 с.

278. Чуліпа І.Д. Моніторинг економічних показників діяльності підприємства. <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/3157>

279. Чуприна Л. В. Сутність та методичні засади стратегічного управлінського обліку в системі управління підприємством. Вісник НТУ ХПІ. 2015. № 60 (1169). С. 98-101.

280. Чуприна Ю. А. Функціональні методологічні підсистеми управління цифровими трансформаціями бізнес-процесів та оргструктур будівельних підсистем / І. С. Івахненко, Х. М. Чуприна та ін. Системна конфігурація менеджменту будівництва: модернізація методико-аналітичних

інструментів: кол. монографія за ред. Г. М. Рижакової. Київ: Вид-во ДНДІ інформатизації та економіки, 2020. С. 193-214.

281. Шатохін, О (2014). Г. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства / О. Г. Шатохін, Є. С. Зданевич // [Електронний ресурс]. – Ефективна економіка, . – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2985>. 39

282. Шведа Т.Р., Малюта Л.Я Аналіз беззбитковості виробництва на підприємстві. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: Наука, інновації, бізнес:проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку, (Тернопіль, 26 травня 2023 року) https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41763/2/KhI_VNPK_2023_Shveda_T-Break_even_analysis_of_production_132-133.pdf

283. Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки. Бізнес Інформ. 2019. №10. С. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252>

284. Шедина Н.А. Моніторинг макроекономічних та галузевих показників. Вип. 2 / Шедина Н. А., Богуславская Т. В., Полякова В. В. [и др.]. — К.: Мінекономіка, 2001. — 106 с

285. Шеленко Д.І., Жук О.І., Матковський П.Є. Завдання та функції внутрішньогосподарського контролю на підприємствах. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. № 8. С. 202–207.

286. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. підручник. Київ: КНЕУ, 2004.699 с.

287. Шмиголь Н.М. Моніторинг діяльності підприємств харчової промисловості в сучасних ринкових умовах [Електронний ресурс] / Н.М. Шмиголь. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_5/files/EC509_38.pdf

288. Шпанковська Н. Г., Білова О. С., Канська О. І. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. 154 с.

289. Штангрет А.М. Окремі аспекти практичного застосування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах. Матеріали науково – практичної конференції Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика. Тернопіль:ТНЕУ, 2008. с. 125 – 128. 5

290. Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 Економіка, організація та управління підприємствами / Н.П. Шульга; Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2006. – 31 с.

291. Шуляр Н. В. Моніторинг систем управління якістю машинобудівних підприємств / Н. В. Шуляр // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 635: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 138–145.

292. Щербель, А (2020). . Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. ЛОГОΣ. ОНЛАЙН. <https://doi.org/10.36074/2663-4139.09.07>

293. Якимова Н.С. Моніторинг поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в системі інформаційно-аналітичного забезпечення державної політики. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С.278–287.

294. Яріш О.В., Дуда М.О. Моніторинг як складова управління різними сферами практичної діяльності. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2013. № 24. С. 25-30.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. Ткаченко, С. А., Потішняк, О. М., & Полякова, Є. С. (2019). Запити до методології планомірного економічного аналізу й оцінки виробничо-господарської діяльності підприємств та об'єднань. *Економіка. Фінанси. Право*, (11), 36–39. DOI: 10.37634/efr.2019.11.7 (авторський внесок полягає в обґрунтуванні методологічних засад інформаційного забезпечення діагностичних та контролінгових процедур)
2. Ткаченко, С. А., Потішняк, О. М., & Полякова, Є. С. (2019). Моніторинг семантики підвищення якості підсистеми систематичного господарського аналізу та оцінки на промислових підприємствах, виробничих об'єднаннях. *Економіка. Фінанси. Право*, (11/1), 20–23. DOI: 10.37634/efr.2019.11(1).4 (авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств)
3. Ткаченко, С. А., Потішняк, О. М., & Полякова, Є. С. (2019). Атрибути ядра генеральних і проміжних результуючих показників та критеріїв оцінки господарської дієвості функції інтегрованого економічного аналізу й оцінки. *Економіка. Фінанси. Право*, (12), 6–9. DOI: 10.37634/efr.2019.12.1 (авторський внесок полягає в обґрунтуванні системи контрольованих показників та індикаторів у здійсненні діагностичних процедур)
4. Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & Полякова, Є. С. (2024). Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*, (193), 116–123. DOI: 10.30838/EP.193.116-123 (авторський внесок полягає в ідентифікації атрибутів дефініції та систематизації наукових підходів до визначення категорії)

5. Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & **Полякова, Є. С.** (2024). Місце контролю в системі менеджменту підприємств агропромислового сектора економіки. *Проблеми економіки*, (3), 188–193. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-3-188-193 (авторський внесок полягає в декомпозиції функції контролю в менеджменті)
6. Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & **Полякова, Є. С.** (2024). Роль моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Регіональна економіка*, 3(113), 131–139. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-3-12 (авторський внесок полягає в обґрунтуванні ролі контролінгу в менеджменті)
7. **Полякова, Є.** (2026). Оцінка впливу якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 352(2), 588–594. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-352-80
8. **Полякова, Є. С.** (2026). Типологія систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств. *Наукові інновації та передові технології*, 4(56), 3806–3816. DOI: 10.52058/2786-5274-2026-4(56)-3806-3816
9. **Полякова, Є. С.** (2026). Побудова та функціонування механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2(217). DOI: 10.20998/2313-8890.2026.02.08
10. **Полякова, Є. С.** (2026). Організаційні засади та економічні наслідки реалізації діагностичних та контролінгових процедур в стратегічному менеджменті підприємств агропромислового виробництва. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 4(219). DOI: 10.20998/2313-8890.2026.04.13
11. Kharlamova, O., Tkachenko, S., **Poliakova, Y.**, Lipskyi, R., &

Prokhorchuk, S. (2020). Management accounting using benchmarking tools. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(2), 1–7. (**Scopus**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології та структури інструментів діагностики та контролінгу)

12. Kryukova, I., Diachkov, D., **Polyakova, Ye.**, Selikhov, S., Nosach, N., & Yehiozarian, A. (2024). Controlling as a tool for strategic development in agro-industrial management. *Nanotechnology Perceptions*, 20(S9), 43. DOI: 10.62441/nano-ntp.v20iS9.43 (**Scopus**) (авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів контролінгу)

13. **Polyakova, Y.**, Lypovyi, D., & Yehiozarian, A. (2023). Management solutions for the innovative development of enterprises using a controlling system with information and analytical support. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 223–229. DOI: 10.30525/2256-0742/2023-9-5-223-229 (**Web of Science**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні напрямів раціоналізації контролінгових процедур)

14. Smihunova, O., Bohdaniuk, I., **Polyakova, Y.**, & Yehiozarian, A. (2024). Innovative approaches to controlling in agribusiness: The role of quality management systems in sustainable production practices. *Archives for Technical Sciences*, 2(31), 116–130. DOI: 10.70102/afts.2024.1631.116 (**Web of Science**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні структурних характеристик систем управління якістю)

15. Tkachenko, S., Bliumska-Danko, K., Potyshniak, O., **Poliakova, Y.**, & Prokhorchuk, S. (2020). Planning, accounting, analysis, evaluation, management and administration of costs on promoting finished product quality provision. *TEST Engineering & Management*, 82, 15168–15174. (**Scopus**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні зв'язку управління якістю та витратами)

публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження:

16. **Полякова, Є. С.** (2026). Організаційні засади та економічні наслідки реалізації діагностичних та контролінгових процедур у

стратегічному менеджменті підприємств АПК. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди розвитку систем менеджменту та маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки»* (с. 45–48).

17. **Полякова, Є. С., & Шамара, С. В.** (2025). Моніторинг ринкових параметрів адаптивності підприємств-виробників молока до умов глобальних кліматичних змін. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»* (с. 142–145). (авторський внесок полягає у визначенні характеристик діагностичних процедур в контурах забезпечення адаптивності)

18. **Полякова, Є. С.** (2024). Методологічні підходи до інтеграції діагностичних процедур у загальну систему управління якістю продукції. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених»* (с. 88–90). НТУ «ХП».

19. **Потишняк, О. М., & Полякова, Є. С.** (2019). Проблеми та перспективи впровадження планомірного економічного аналізу на вітчизняних підприємствах. *Матеріали Науково-практичної конференції «Стратегічні орієнтири розвитку економіки України»* (с. 112–115). (авторський внесок полягає у визначенні структурних особливостей застосування інструментів діагностики та контролінгу)

Публікації, які додатково розкривають зміст дисертаційного дослідження

20. **Полякова, Є., Шамара, С., & Сухомлін, А.** (2023). Архітектоніка інноваційних механізмів розвитку виробничого потенціалу підприємств-виробників молока. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*, (1), 118–123. DOI: 10.32782/ecovis/2023-1-18 (авторський внесок полягає в обґрунтуванні способів інтеграції інструментів діагностики і контролінгу в менеджмент підприємств-виробників молока)

21. **Полякова, Є.**, Прусова, Г., & Шерстюк, О. (2024). Форсайт як механізм підвищення науково-технологічної конкурентоспроможності підприємств тваринницької галузі. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, (3–4), 91–97. DOI: 10.32782/ecovis/2024-3-4-14 (авторський внесок полягає в систематизації діагностичних інструментів інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень)

22. Носач, Н. М., Єгіозар'ян, А. Г., & **Полякова, Є. С.** (2024). Теоретичні аспекти моніторингу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Бізнес Інформ*, (9), 437–442. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-437-442 (авторський внесок полягає у визначенні зв'язків моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів економічних відносин)

23. Garbowski, M., Kozitska, N., **Poliakova, Y.**, Kornilova, N., & Synytsia, L. (2019). Organization of bank accounting in the conditions of the financial crisis. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(Special Issue 2), 1–6. (**Scopus**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології діагностичних та контролінгових інструментів, засобів та процедур)

24. Zaslavska, O., Potyshniak, O., **Poliakova, Y.**, Prokhorchuk, S., & Nezdoimynoha, O. (2020). Synchronization of credit risks of commercial banks. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 35–40. (**Scopus**) (авторський внесок полягає у визначенні діагностичних та контролінгових процедур в ризик-менеджменті)

25. Zheng, H., Tkachenko, S., Potyshniak, O., **Poliakova, Y.**, & Prokhorchuk, S. (2020). An empirical study on the relationship between China's international trade development and economic growth. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 3846–3852. (**Scopus**) (авторський внесок полягає в ідентифікації зв'язку між підвищенням якості, раціоналізацією управління та управління витратами на основі застосування

діагностичних та контролінгових процедур в менеджменті основної діяльності підприємств агропромислового виробництва)

26. Подсоха, А., Кононенко, О., Сухомлін, А., & **Полякова, Є.** (2025). Практичні аспекти аналізу пропозиції агропродовольчої продукції в умовах глобальних ризиків та викликів продовольчій безпеці. *Development Service Industry Management*, (3), 308–313. DOI: 10.31891/dsim-2025-11(45) (авторський внесок полягає в адаптації діагностичних інструментів до оцінювання обмежень зростання пропозиції продукції)