

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОЛЯКОВА Євгенія Сергіївна

УДК 338.22.021.4 : 338.23 : 631.15.017.1

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

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

Реферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України.

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.

Опоненти: доктор економічних наук, професор
ЗОСЬ-КІОР Микола Валерійович,
Полтавський державний аграрний університет,
професор кафедри менеджменту
імені І.А. Маркіної;

доктор економічних наук, професор
ОРЕХОВА Альвіна Іванівна,
Сумський національний аграрний університет,
завідувач кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової;

доктор економічних наук, професор
УЖВА Алла Миколаївна,
Чорноморський національний університет імені
Петра Могили, професор кафедри обліку і аудиту.

Захист відбудеться «30» жовтня 2026 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 44.887.01 у Полтавському державному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 36003, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Полтавському державному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 36003, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3, конференц-зал.

Реферат розісланий «29» вересня 2026 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Аранчій В.І.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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;

- сформулювати 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, 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, цінкових 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 розвинено 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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретичні засади стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва» розкрито сутність управління якістю продукції в забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств агропромислового виробництва, окреслено генезис понятійно-категоріального апарату стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств, а також ідентифіковано структурні атрибути та особливості систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств.

Встановлено, що в сучасних умовах функціонування підприємств агропромислового виробництва якість продукції перетворюється з переважно виробничо-технологічної характеристики на комплексний об'єкт стратегічного управління, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, економічну результативність, ринкове позиціонування та можливості довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Відповідно, управління якістю доцільно розглядати не як відокремлену сукупність процедур контролю відповідності продукції визначеним нормативам, а як цілісну управлінську систему, інтегровану в загальний контур стратегічного менеджменту підприємства.

Обґрунтовано, що особливості агропромислового виробництва істотно впливають на зміст, цілі та інструментарій управління якістю. До найбільш вагомих чинників належать залежність результатів виробництва від природно-кліматичних умов, сезонність, біологічний характер значної частини виробничих процесів, територіальна розосередженість виробництва, обмежені можливості оперативного коригування окремих технологічних параметрів, залежність якості кінцевої продукції від характеристик сировини, а також необхідність забезпечення простежуваності її походження та дотримання вимог щодо безпечності. Сукупний вплив зазначених чинників підвищує значення превентивного характеру управлінських рішень і потребує перенесення акценту з фіксації вже сформованих параметрів якості на прогнозування, попередження небажаних відхилень та своєчасне коригування процесів їх формування.

Аргументовано, що економічне значення якості продукції проявляється через її безпосередній зв'язок із витратами, ціною реалізації, обсягами збуту, рентабельністю, репутацією підприємства та стійкістю його конкурентних позицій. При цьому підвищення якості не завжди автоматично забезпечує пропорційне зростання економічної ефективності, оскільки досягнення вищих якісних параметрів може потребувати додаткових витрат матеріальних, трудових, фінансових та організаційних ресурсів. У зв'язку з цим одним із ключових завдань стратегічного управління виступає досягнення такого співвідношення між рівнем якості, витратами на її забезпечення та ринковим ефектом, яке дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги без погіршення його фінансово-економічної стійкості.

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.

У результаті теоретичного узагальнення визначено, що система стратегічного управління якістю продукції підприємства агропромислового виробництва повинна формуватися як відкрита, цілеспрямована, багаторівнева та адаптивна система, функціонування якої підпорядковане узгодженню стратегічних цілей підприємства з параметрами якості продукції та ресурсними можливостями їх досягнення. Її побудова передбачає наявність взаємопов'язаних суб'єктної, об'єктної, цільової, функціональної, інструментальної, інформаційно-аналітичної та забезпечувальної складових.

До суб'єктної складової системи віднесено власників, вищий менеджмент, керівників функціональних і виробничих підрозділів, фахівців служб якості, контролінгу та аналітичного забезпечення, які беруть участь у формуванні й реалізації управлінських рішень. Об'єктна складова охоплює параметри якості продукції, процеси їх формування, ресурси підприємства, витрати на забезпечення якості, відповідні бізнес-процеси та результати їх реалізації. Цільова складова відображає систему стратегічних цілей і критеріїв результативності управління якістю, пов'язаних із досягненням необхідного рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та ринкової стійкості підприємства.

Функціональна складова системи стратегічного управління якістю поєднує стратегічний аналіз, прогнозування, планування, організацію, мотивацію, координацію, моніторинг, діагностику, контролінг і регулювання. Її особливістю є необхідність забезпечення безперервного взаємозв'язку між процесами формування цілей у сфері якості, їх реалізацією та оцінюванням отриманих результатів. Інструментальна складова охоплює методи та прийоми аналізу, діагностики, контролінгу, оцінювання, прогнозування й обґрунтування управлінських рішень, тоді як інформаційно-аналітична складова забезпечує збір, оброблення, систематизацію та інтерпретацію інформації, необхідної для функціонування всіх рівнів управління.

Особливе місце в системі стратегічного управління якістю відведено механізму зворотного зв'язку, який забезпечує співставлення фактичних результатів із запланованими орієнтирами, діагностику причин відхилень та формування коригувальних управлінських впливів. У цьому контексті стратегічне управління якістю набуває циклічного характеру (рис. 1).

Обґрунтовано, що важливою характеристикою системи стратегічного управління якістю є її багаторівнева побудова. На стратегічному рівні формуються довгострокові орієнтири щодо параметрів якості, ринкового позиціонування продукції, ресурсного забезпечення та розвитку відповідних

компетентностей підприємства. На тактичному рівні здійснюється трансформація стратегічних орієнтирів у програми, бюджети, нормативи та функціональні рішення. Оперативний рівень забезпечує реалізацію конкретних технологічних, організаційних і контрольних процедур, спрямованих на досягнення встановлених параметрів якості. Водночас ефективність такої системи визначається наявністю зворотних інформаційних зв'язків між рівнями управління, які забезпечують своєчасне виявлення відхилень і коригування стратегічних рішень.



Рис. 1. Механізм зворотного зв'язку в системі управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

* розроблено автором

Визначено, що базовими принципами формування системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва мають виступати системність, цілеспрямованість, комплексність, превентивність, адаптивність, безперервність, економічна обґрунтованість, інформаційна достатність, узгодженість інтересів та орієнтація на споживача. Реалізація зазначених принципів забезпечує інтеграцію завдань управління якістю із загальними стратегічними пріоритетами підприємства та дозволяє уникнути локального характеру рішень, коли поліпшення окремих якісних характеристик не узгоджується з економічними можливостями й ринковими цілями суб'єкта господарювання.

За результатами теоретичних узагальнень стратегічне управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва доцільно розглядати як інтегровану складову стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодження

параметрів якості продукції, ресурсного потенціалу, витрат, ринкових вимог і стратегічних цілей підприємства. Результативність відповідної системи визначається не лише здатністю забезпечувати встановлений рівень якості продукції, а й спроможністю своєчасно ідентифікувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностувати їх вплив, формувати превентивні управлінські рішення та коригувати параметри функціонування підприємства відповідно до стратегічних орієнтирів його конкурентоспроможного розвитку.

У другому розділі **«Методологічні підходи та прийоми прийняття стратегічних рішень з управління якістю продукції агропромислових підприємств»** розглянуто характеристики аналітичної та діагностичної підтримки стратегічного управління якістю продукції, окреслено методологічні засади здійснення контролінгових процедур в системі стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, а також обґрунтовано типологію систем стратегічного управління якістю продукції в менеджменті агропромислових підприємств.

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).



Рис. 2. 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.

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. 3).



Рис. 3. 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.

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.

У *третьому розділі «Структурно-динамічні тенденції змін якості та цінової конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового виробництва»* проведено аналіз динаміки ефективності виробництва та реалізації основних видів вітчизняної продукції агропромислового виробництва, виконано оцінку впливу якості продукції агропромислового виробництва на її цінову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також окреслено діагностичні процедури ідентифікації впливу змін якості продукції на реалізацію стратегічних орієнтирів управління витратами підприємств.

Установлено, що 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. 1).

Таблиця 1

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 гатунку 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

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.

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. 2).

Таблиця 2

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



Рис. 4. 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.

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 витрат, 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.

У четвертому розділі **«Архітектура та архітектоніка механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва»** визначено функціональні та інструментальні підходи до побудови систем стратегічного управління якістю продукції агропромислових підприємств, ідентифіковано особливості побудови та функціонування механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва, а також окреслено організаційні засади та економічні наслідки реалізації діагностичних та контролінгових процедур в стратегічному менеджменті підприємств агропромислового виробництва.

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.

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.

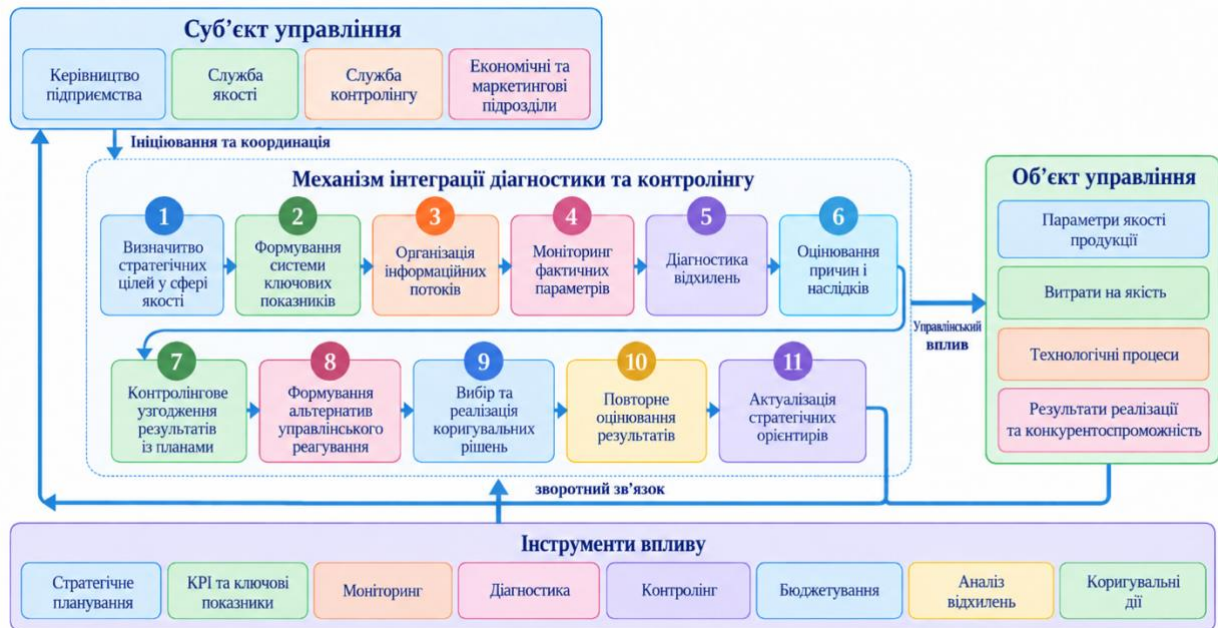


Рис. 5. Архітектура механізму інтеграції діагностики та контролінгу в систему управління якістю підприємств агропромислового виробництва

** 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, реклаमाції, результати лабораторного контролю та індикатори ринкової реакції. Інтеграція зазначених масивів інформації створює можливість переходу від локального аналізу до комплексного діагностування причинно-наслідкових зв'язків.

Обґрунтовано економічні наслідки реалізації діагностичних і контролінгових процедур. Позитивний ефект формується за рахунок своєчасного виявлення відхилень, скорочення непродуктивних витрат, зменшення втрат 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 втрат, підвищення якості, оптимізації витрат і покращення ринкових результатів.

Запропоновано оцінювати економічний ефект механізму за такими основними напрямками: скорочення витрат на виправлення невідповідностей; зменшення втрат 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. 6). Така побудова формує замкнений управлінський цикл та забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями, операційними процесами й економічними результатами підприємства.

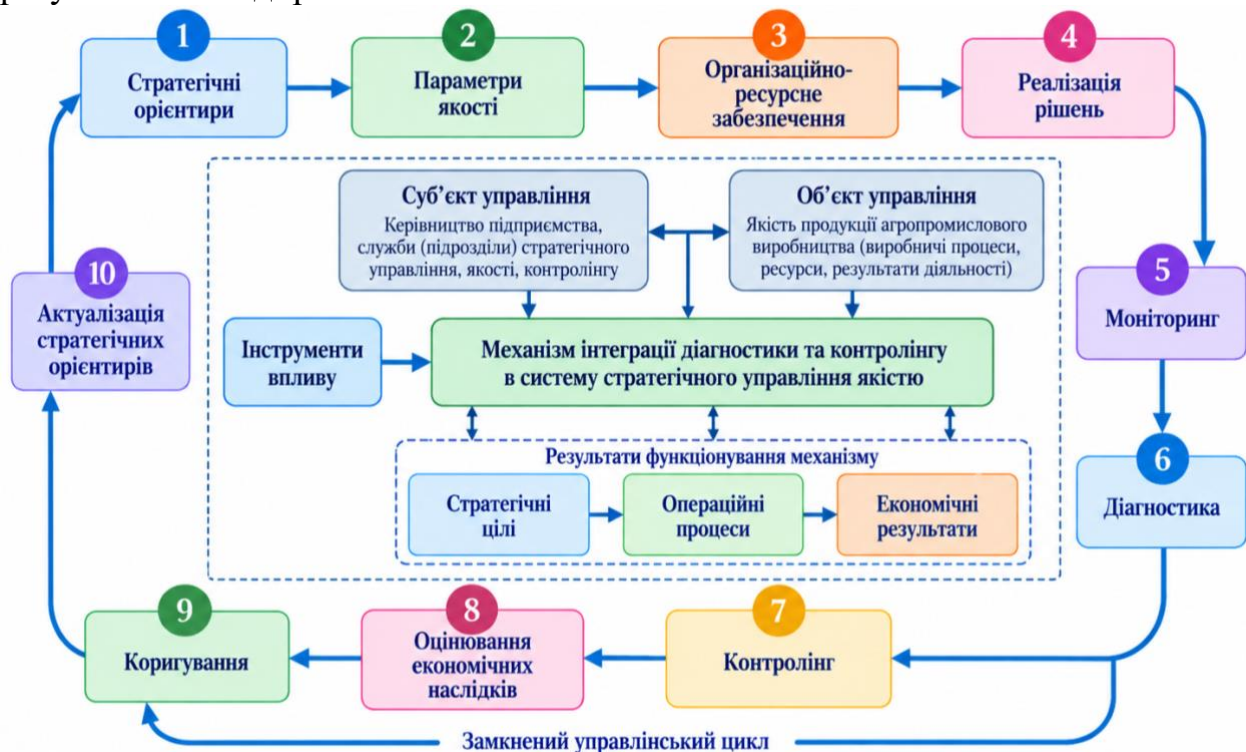


Рис. 6. Концептуальний контур інтегрованого механізму стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва

** розроблено автором*

Таким чином, інтеграція інструментарію діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції дозволяє сформуванню цілісного механізму 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.

У п'ятому розділі «Стратегічні орієнтири розвитку управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва на засадах діагностики та контролінгу» розглянуто процедури інтеграції систем управління якістю продукції та витратами підприємств в забезпеченні їх ефективного функціонування та конкурентоспроможного розвитку, обґрунтовано пріоритетні напрями та шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового

виробництва, а також визначено перспективи розвитку застосування інструментарію діагностики та контролінгу в системах стратегічного управління якістю продукції.

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 втрат, 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.

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. 7).

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 очікуванням споживачів і вимогам цільового ринку.

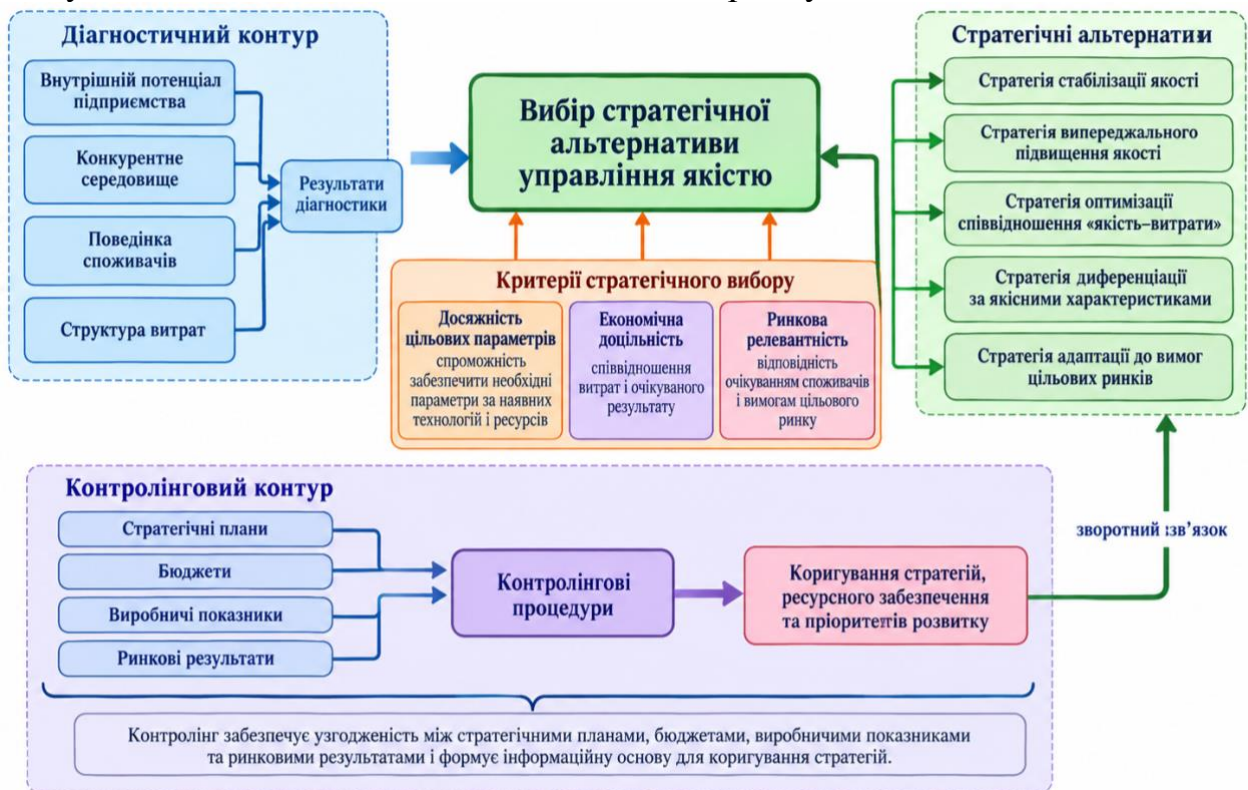


Рис. 7. Вибір стратегічних альтернатив управління якістю в контурах діагностичних та контролінгових процедур

** 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.

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 KPI 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. 8).



Рис. 8. 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. Її функціонування має ґрунтуватися на постійному зворотному зв'язку між стратегічними орієнтирами, якісними параметрами, витратами, результатами реалізації та змінами зовнішнього середовища.

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 витратами, ресурсами та очікуваними ринковими результатами. Застосування діагностичних і контролінгових процедур забезпечує своєчасне виявлення стратегічних розривів, оцінювання економічних наслідків прийнятих рішень та їх адаптивне коригування, що створює підґрунтя для підвищення ефективності функціонування підприємств і формування стійких конкурентних переваг їх продукції.

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 сформулювати 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

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/efr.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/efr.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/efr.2019.12.1 (авторський внесок полягає в обґрунтуванні системи контрольованих показників та індикаторів у здійсненні діагностичних процедур)
4. **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)
5. 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)
6. **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)

7. 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)
8. 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)
9. 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)
10. 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)
11. **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
12. **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
13. **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
14. **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

У зарубіжних та вітчизняних періодичних виданнях, включених до міжнародних науково-метричних баз:

15. 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)

16. 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)

17. 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)

18. **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)

19. 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)

20. 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)

21. 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)

22. 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)

В інших виданнях:

23. **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).

24. **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)

25. **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 «ХПІ».

26. **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)

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.

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. 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.

Підписано до друку 14 вересня 2026 р. Формат 60х84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 2,0 ум.-друк. арк.; 2,0 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 233