

МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

©2024 РИБАЛКО-РАК Л. А., ОПРИШКО В. І., БІЛАН Л. П., ДЕРЖІЙ Р. В.

УДК 303.82:303.445:339.16.012.34

JEL Classification: M21; M29

Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В.

Методика впровадження системи менеджменту якості в організації

У статті детально розглянуто проблему впровадження та сертифікації систем менеджменту якості в організаціях, обґрунтовується їх важливість у забезпеченні конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів в умовах глобалізації. У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження систем менеджменту якості, які відповідають міжнародним стандартам ISO. Мета статті полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні методики формування системи менеджменту якості організації, визначається виокремленням ключових етапів розробки та впровадження системи якості. Дослідження має відображати значення і вплив обґрунтованого підходу до впровадження системи менеджменту якості на ефективність управління та конкурентоспроможність організації. Автори зазначають, що сучасні стейкхолдери вимагають від організацій не тільки гарантій якості товарів і послуг, але й соціальної відповідальності. У статті проаналізовано сучасні підходи до формування системи менеджменту якості, визначено переваги проєктного підходу до впровадження системи менеджменту якості, визначено основні елементи та етапи впровадження системи менеджменту якості в організації. Мету та завдання дослідження було досягнуто через використання таких методів: аналізу і синтезу – для вивчення інформаційних джерел із предмета дослідження та сучасних підходів до розробки систем менеджменту якості; порівняльного аналізу – для характеристики різних підходів до формування та впровадження систем менеджменту якості; системного підходу – для вивчення системи менеджменту якості як цілісної системи із взаємопов'язаними елементами; емпіричних методів – для отримання інформації щодо досвіду впровадження систем менеджменту якості в різних організаціях. Особливу увагу приділено проєктному підходу до формування систем менеджменту якості, що забезпечує структурований процес їх впровадження. Виокремлюються ключові етапи такого проєкту, такі як планування, реалізація завдань, моніторинг та аудит, сертифікація та постійне вдосконалення. Впровадження систем менеджменту якості забезпечує для організації не тільки відповідність вимогам ринку, але й розвиток професійного потенціалу персоналу, підвищує його залученість у бізнес-процеси. Автори порівнюють різні підходи до впровадження систем менеджменту якості: самостійна розробка або залучення зовнішніх експертів. Використання внутрішніх ресурсів організації може знизити витрати та підвищити адаптивність системи, проте існують ризики відсутності необхідних компетенцій. Зовнішні консультанти здатні забезпечити швидкість і ефективність впровадження, але їхні послуги потребують фінансових ресурсів. Впроваджена система менеджменту якості забезпечує не тільки високу якість продукції або послуг, але й підвищує репутацію організації на ринку, залучає нових клієнтів і партнерів, а також мінімізує ризики, пов'язані з управлінням процесами бізнес-процесами. Також система менеджменту якості орієнтована на виявлення, усунення або мінімізацію ризиків, які пов'язані з невідповідностями і відхиленнями по окремих процесах системи. Це допоможе організації бути конкурентоспроможною на ринку і залучити більше споживачів. Таким чином, система менеджменту якості дозволяє організації стати більш ефективною, стійкою та орієнтованою на стратегічний розвиток. Перспективи подальших наукових розробок у сфері дослідження побудови систем менеджменту якості будуть спрямовані на адаптацію сучасних технологій та інноваційних підходів щодо підвищення ефективності та результативності таких систем, зокрема, через використання Big Data для відстеження продуктивності систем менеджменту якості, прогнозування змін і прийняття рішень на основі аналізу великих масивів інформації та розвиток міжнародних стандартів ISO 9001 до потреб глобальної економіки та нових викликів, пов'язаних із цифровізацією та глобалізацією.

Ключові слова: система менеджменту якості, аудит, сертифікація, проєкт, персонал.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-194-200>

Рис.: 1. **Бібл.:** 9.

Рибалко-Рак Леся Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: rybalko2004@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-9209>

Опришко Володимир Іванович – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: viopr7@ukr.net

Білан Леонід Петрович – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: bilanl@ukr.net

Держій Руслан Васильович – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: drv1155@ukr.net

Rybalko-Rak L. A., Opryshko V. I., Bilan L. P., Derzhii R. V. Methods of Introducing the Quality Management System in the Organization

The article considers in detail the problem of introduction and certification of quality management systems in organizations, substantiates their importance in ensuring the competitiveness of economic entities in the context of globalization. In this regard, there is a need to introduce quality management systems that meet international ISO standards. The aim of the article is to provide a theoretical and practical substantiation of the methodology for the formation of the quality management system of an organization, which is determined by the allocation of key stages of development and introduction of the quality system. The related study should reflect the significance and impact of a reasonable approach to the introduction of the quality management system on the efficiency of management and competitiveness of the organization. The authors note that modern stakeholders demand from organizations not only guarantees of the quality of goods and services, but also social responsibility. The article analyzes contemporary approaches to the formation of the quality management system, identifies the advantages of the project approach to the introduction of the quality management system, identifies the main elements and stages of introduction of the quality management system in the organization. The aim and objectives of the study were achieved through the use of the following methods: analysis and synthesis – to study information sources on the subject of research and modern approaches to the development of quality management systems; comparative analysis – to characterize different approaches to the formation and introduction of quality management systems; system approach – to study the quality management system as an integral system with interrelated elements; empirical methods – to obtain information on the experience of introducing quality management systems in different organizations. Particular attention is paid to the project approach to the formation of quality management systems, which ensures a structured process of their introduction. The key stages of an alike project are highlighted, such as planning, introduction of tasks, monitoring and audit, certification and continuous improvement. The introduction of quality management systems provides organizations not only with compliance with market requirements, but also with the development of the professional potential of staff, increases its involvement in business processes. The authors compare different approaches to the introduction of quality management systems: independent development or with involvement of external experts. The use of the organization's internal resources can reduce costs and increase the adaptability of the system, but there are risks of not having the necessary competencies. External consultants are able to ensure the speed and efficiency of introduction, but their services require financial resources. The introduced quality management system ensures not only high quality of products or services, but also increases the reputation of the organization in the market, attracts new customers and partners, and also minimizes the risks associated with management of business processes. Also, the quality management system is focused on identifying, eliminating or minimizing risks associated with inconsistencies and deviations in individual processes of the system. This will help the organization to be competitive in the market and attract more consumers. Thus, the quality management system allows the organization to become more efficient, sustainable and focused on strategic development. Prospects for further scientific developments in the field of research on the construction of quality management systems will be directed towards adapting modern technologies and innovative approaches to improving the efficiency and effectiveness of such systems, in particular, through the use of Big Data to track the performance of quality management systems, forecast changes and make decisions based on the analysis of large amounts of information and the development of international standards ISO 9001 to the needs of the global economy and new challenges related to digitalization and globalization.

Keywords: quality management system, audit, certification, project, staff.

Fig.: 1. **Bibl.:** 9.

Rybalko-Rak Lesia A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: rybalko2004@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-9209>

Opryshko Volodymyr I. – Postgraduate Student of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: viopr7@ukr.net

Bilan Leonid P. – Postgraduate Student of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: bilan@ukr.net

Derzhii Ruslan V. – Postgraduate Student of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: drv1155@ukr.net

Вступ. З метою отримання гарантій щодо якості товарів і послуг, соціальної відповідальності стейкхолдери сучасних організацій зумовлюють необхідність розробки, впровадження та сертифікації системи менеджменту якості. Для суб'єкта управління організацією постає необхідність засвідчення того, що наявна система управління здатна забезпечити якісне і результативне виконання процесів, які відповідають вимогам зацікавлених осіб та задекларованим нормам. Це нерозривно пов'язано з процесами глобалізації у світі, як на державному рівні, так і на рівні

окремих суб'єктів господарювання, та інтенсивною конкуренцією у динамічному бізнесовому середовищі. Тому актуальним науково-практичним завданням є пошук сучасних підходів до адаптації існуючих та розробки нових методик впровадження системи менеджменту якості в організації. Цим обумовлено актуальність поданого дослідження.

Сучасні споживачі вважають, що якісна, безпечна продукція та процеси її виробництва не повинні завдавати шкоди навколишньому середовищу та мають бути морально-етичними [1].

У сучасних умовах господарювання розробка та впровадження ефективної системи управління підприємством має базуватися на використанні сучасних методів, технологій та інструментів управління, широкому спектрі та застосуванні сучасних цифрових та інформаційних технологій, інтегрованих технологій управління інформаційними системами та управління бізнес-процесами. При цьому така діяльність повинна охоплювати весь комплекс дій та заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством та структури управління, процесів управління якістю, процесів управління виробництвом, просуванням та збутом продукції [3].

Менеджмент якості охоплює всі функції управління, включаючи політику у сфері якості, цілі, відповідальність, планування, забезпечення та поліпшення якості. Впровадження системи якості, яка пронизує всі сфери діяльності організації, а не тільки виробничий процес, допомагає забезпечити найбільш ефективно виконання цих функцій [8]. Методологічна універсальність підходу та принципів впровадження систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO забезпечує гнучкість та варіативність цієї стратегії управління, що дає змогу сертифікувати суб'єкти бізнес-середовища різного профілю, підпорядкування, масштабу, розміру та форми власності [6].

Науковому пошуку щодо системного підходу у сфері управління якістю були присвячені дослідження таких гуру, як Едварда Демінга, Джозефа Джурана, Філіпа Кросбі, Каору Ісікави, Геніті Тагучі, Арманда Фейгенбаума, Шигео Шінго. Сучасні дослідники не полишають наукового пошуку і продовжують формувати пропозиції щодо вдосконалення сучасних систем менеджменту якості, ґрунтуючись на нових підходах до покращення якості продукції, послуг і бізнес-процесів. Це такі іноземні науковці, як Субір Чоудрі, який зосереджує увагу на тому, як культурні аспекти впливають на якість у великих організаціях; Дональд Уїлер, який досліджує питання контролю процесів і статистичного управління якістю; Джек Уелч, який відомий завдяки популяризації системи Six Sigma в управлінні компанією; Андерс Густафссон, який досліджує формування систем оцінки задоволеності споживачів, а також методології управління якістю в сервісних галузях. Серед вітчизняних дослідників названу проблематику у своїх публікаціях висвітлюють Р. Буряк, О. Виноградова, О. Вовченко, Ю. Кабаков, П. Калита, Г. Капінос, Т. Лепейко, Д. Лойко, М. Шаповал, А. Шимановська-Діанич та інші. Проте нові технології, інструменти та методи досліджень дозволяють сучасним науковцям значно розширювати горизонти наукових пошуків, формувати нові знання та впроваджувати їх у практичну діяльність організації.

Мета поданого дослідження полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні методики формування системи менеджменту якості організації, визначається викремленням ключових етапів розробки та впровадження системи якості. Дослідження має відобразити значення і вплив обґрунтованого підходу до впровадження системи менеджменту якості на ефективність управління та конкурентоспроможність організації.

Наукове дослідження характеризується реалізацією таких завдань: аналіз сучасних підходів до формування

системи менеджменту якості; визначення переваг проєктного підходу до впровадження системи менеджменту якості; визначення основних елементів та етапів впровадження системи менеджменту якості в організації.

Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез – для вивчення інформаційних джерел із предмета дослідження та сучасних підходів до розробки систем менеджменту якості; порівняльний аналіз – для характеристики різних підходів до формування та впровадження систем менеджменту якості; системний підхід – для вивчення системи менеджменту якості як цілісної системи із взаємопов'язаними елементами; емпіричні методи – для отримання інформації щодо досвіду впровадження систем менеджменту якості в різних організаціях.

Результати. Реалізація концепції загального менеджменту якості на основі впровадження міжнародних стандартів ISO може відбуватися з метою отримання сертифікату якості на систему управління організацією, що є реакцією суб'єкта управління на вимоги зовнішнього середовища – участь у тендерах, співпраця з іноземним партнером, масштабування діяльності тощо. Також впровадження системи якості може бути реалізовано суб'єктом управління через пошук концепцій, технологій, методів та інструментів забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності організації у бізнес-середовищі, та обрання в якості таких сфери менеджменту якості, за таких умов сертифікація системи якості не є ключовою ціллю організації.

Існують два напрями формування системи менеджменту якості. Перший, коли організація самостійно розробляє та впроваджує систему управління якістю; другий, коли організація залучає експертів незалежної консалтингової організації, які повністю чи частково супроводжують проєкт створення системи якості [2; 4; 7; 9]. На вибір між залученням до впровадження системи менеджменту якості зовнішнього консультанта та реалізацією проєкту зусиллями персоналу організації можуть впливати такі фактори, як фінансові можливості та потенціал організації, наявність необхідних компетенцій та навичок у співробітників, масштаби проєкту, терміни виконання проєкту.

Сильними сторонами залучення до впровадження системи менеджменту якості лише власного персоналу організації є економія фінансових ресурсів, достеменно знання персоналом особливостей процесів і структури організації, набуття нового досвіду і знань персоналом, можливість більш адаптивно інтегрувати систему якості в діяльність організації. Водночас існують ризики залучення виключно власного персоналу, зокрема, такі: збільшення тривалості проєкту через відсутність необхідних компетенцій у персоналу, зниження якості виконання основних посадових обов'язків персоналу через додаткове навантаження зумовлене залученням до проєкту, висока ймовірність допущення помилок у розробці документації, процедур, процесів тощо через відсутність експертних знань.

Залучення зовнішнього консультанта дозволяє організації скористатися його досвідом та уникнути типових помилок, витратити менше ресурсу часу на впровадження проєкту, успішно пройти сертифікацію системи якості, та

кож експерти можуть запропонувати рішення та підходи, які ваші співробітники можуть не помічати через звичність до внутрішніх процесів. При цьому викликами для організації можуть стати: вартість послуги (особливо для малого бізнесу), тимчасовий характер участі експерта і необхідність переходу персоналу до роботи в нових умовах. Також необхідно брати до уваги той факт, що зовнішній консультант не обізнаний із особливостями внутрішніх процесів і культури організації.

Також можливо обрати комбінований підхід, коли залучають експерта на початкових етапах проекту, зокрема, для розробки плану, системи процесів і ключових процедур у співпраці з персоналом організації, а реалізація етапів впровадження покладається виключно на персонал організації. Ступінь участі зовнішнього консультанта визначається обґрунтованим управлінським рішенням суб'єкта управління і закріплюється договірними зобов'язаннями сторін.

Впровадження системи менеджменту якості в організації є стратегічним рішенням, яке вимагає комплексного і системного підходу до впровадження та поетапної реалізації [1; 3; 5; 6; 8]. У поданому дослідженні запропоновано методику, яка ґрунтується на міжнародних стандартах ISO і адаптована до сучасних умов функціонування організації. Ключовими етапами методики впровадження системи менеджменту якості на засадах проектного підходу є такі:

1. Планування проекту. На цьому етапі необхідно:
 - обґрунтувати доцільність проекту та сформулювати мету впровадження системи менеджменту якості в організації;
 - проаналізувати поточний стан організації у сфері менеджменту якості, зокрема, оцінити наявні процеси, визначити рівень їх ефективності, виявити наявні проблеми та слабкі місця;
 - сформувати команду проекту, яка буде займатися розробкою та впровадженням системи менеджменту якості, зокрема, визначити напрями діяльності та відповідальність кожного члена команди, залучити керівництво організації та провідних фахівців, що матимуть безпосередній вплив на процес реалізації проекту;
 - організувати диференційоване навчання персоналу організації у сфері менеджменту якості залежно від їх ролі у проекті та розподілу завдань;
 - розробити план проекту щодо впровадження системи менеджменту якості, що комплексно врахує всі його етапи, терміни виконання, ресурсне забезпечення, бюджети і критерії успішності;
 - ідентифікувати потенційні ризики, які можуть вплинути процес реалізації проекту та розробити стратегії їх мінімізації.
2. Реалізація основних завдань проекту. На цьому етапі забезпечується виконання запланованих заходів. Для цього регулярно проводяться зустрічі команди проекту для аналізу досягнення ключових результатів і вирішення поточних завдань, що виникають у процесі роботи. Відхилення від плану, зумовлені конкретними ризиками, знаходять відображення у корегуванні графіків для забезпечення досягнення цілей проекту.

На цьому етапі необхідно:

- провести зміни в організаційній структурі управління організацією, зокрема, забезпечити її відповідність прийнятій стратегії організації, призначити представника керівництва з якості, сформулювати координаційну раду з якості, ввести до штату нову одиницю – посаду менеджера з якості чи створити підрозділ якості, залежно від розмірів і обсягів діяльності організації.
 - побудувати процесну модель організації, для цього визначити та описати систему процесів організації, зокрема, ідентифікувати основні бізнес-процеси, забезпечуючі (обслуговуючі) процеси, процеси розвитку і процеси менеджменту, встановити взаємозв'язки між ними;
 - актуалізувати та розробити документацію для системи менеджменту якості: заяву про політику організації у сфері якості, політику організації у сфері якості, де визначено основні принципи, цілі і стратегії організації у сфері якості; методики, процедури і інструкції, де описано особливості управління конкретними процесами, зокрема, визначено критерії і показники їх оцінки.
3. Впровадження системи менеджменту якості в організації. На цьому етапі необхідно:
 - впровадити нові або актуалізовані методики, процедури і інструкції щодо реалізації системи процесів та забезпечити виконання процесів відповідно до розробленої документації;
 - проводити моніторинг та контроль відповідності реального виконання процесів в організації до задокументованих методик, процедур і інструкцій, мотивувати персонал до виявлення та повідомлення про такі відхилення з метою їх подальшого усунення.
 4. Аудит системи менеджменту якості організації. На цьому етапі необхідно:
 - провести оцінку відповідності процесів організації вимогам системи менеджменту якості, стандартів серії ISO. Необхідно перевірити відповідність задокументованих і впроваджених методик, процедур і інструкцій реальним умовам виконання процесів в організації;
 - проводити систематичний аналіз системи менеджменту якості керівництвом організації із метою встановлення досягнення цілей, порівняння поточного стану з визначеними вимогами, аналізу досягнутих ключових показників ефективності, коригування стратегії;
 - використовувати результати аудитів для впровадження змін і постійного вдосконалення процесів системи менеджменту якості організації.
- Усі виявлені невідповідності можна розглядати як можливість для покращення процесів/продукції організації, але не всі можливості для покращення є невідповідностями [5].
5. Сертифікація системи менеджменту якості організації. На цьому етапі необхідно:
 - здійснити вибір авторитетного в галузі діяльності організації сертифікаційного органу, підготовку організації до зовнішнього аудиту;

- пройти сертифікаційний аудит на відповідність системи менеджменту якості організації вимогам стандарту ISO. Успішне проходження органіцією аудиту засвідчує отриманий сертифікат, який підтверджує відповідність системи стандартам якості.

При виборі органу сертифікації враховується його імідж; кількість країн, в яких визнаються сертифікати, видані органом сертифікації; країни, в які організація постачає свою продукцію, а також вартість сертифікації та подальших послуг. В Україні сертифікація здійснюється системою УкрСЕПРО або іноземними органами сертифікації, такими як «Бюро Верітас», «Ллойд Регистр» тощо [4].

6. Постійний розвиток та вдосконалення системи менеджменту якості в організації. Після впровадження системи менеджменту якості організація повинна комплексно та систематично працювати над вдосконаленням процесів, використовуючи результати моніторингу та внутрішніх аудитів. На цьому етапі необхідно:
 - проводити регулярний моніторинг системи процесів організації на їх відповідність стандартам якості, постійно відстежувати показники ефективності та результативності системи менеджменту якості;
 - систематично актуалізувати документацію системи менеджменту якості, оновлювати політику, процедури, методики і інструкції відповідно до змін у процесах або вимог ринку;
 - постійно підвищувати кваліфікацію персоналу організації та залучати його до процесів удосконалення системи менеджменту якості.

7. Закриття проекту. Проектний підхід до впровадження системи менеджменту якості є ефективним способом організації робіт, що дозволяє структуровано планувати і контролювати процеси, досягати поставлених цілей у визначені терміни та з мінімальними витратами ресурсів. Цей підхід ґрунтується на принципах проектного менеджменту і дозволяє адаптувати впроваджену систему менеджменту якості до особливостей конкретної організації. Після успішного впровадження системи менеджменту якості і проходження сертифікації проект офіційно завершується. Відбувається передача відповідальності за подальшу підтримку системи менеджменту якості постійним підрозділам організації. Важливо провести підсумковий аналіз результатів проекту, вивчити отриманий досвід, врахувати слабкі і сильні сторони проекту.

Завдяки впровадженню системи менеджменту якості через використання проектного підходу можливо забезпечити ефективне використання ресурсів і дотримання термінів виконання завдань. Всі етапи впровадження системи якості підлягають постійному контролю, що дозволяє вчасно виявляти проблеми і коригувати дії [2]. Тому проектний підхід є ефективним інструментом, який забезпечує структуроване і контрольоване впровадження системи менеджменту якості СМЯ.

Висновки. У поданому дослідженні запропоновано етапи методики формування системи менеджменту якості організації, що схематично відображено на рис. 1.

Впроваджена результативна система менеджменту якості дозволяє ефективно управляти системою процесів організації, що, своєю чергою, підвищує рівень якості



Рис. 1. Етапи методики формування системи менеджменту якості організації

Джерело: авторська розробка

продукції або послуг і формує лояльність споживачів. Це допоможе організації бути конкурентоспроможною на ринку і залучити більше споживачів. З точки зору управління персоналом система менеджменту якості сприяє професійному розвитку працівників та підвищенню рівня їх залученості у процеси організації. Організація, яка орієнтується на менеджмент якості, здобуває кращу репутацію та імідж на ринку, що може вплинути на розвиток партнерських зв'язків. Також система менеджменту якості орієнтована на виявлення, усунення або мінімізацію ризиків, які пов'язані з невідповідностями і відхиленнями по окремих процесах системи. Таким чином, система менеджменту якості дозволяє організації стати більш ефективною, стійкою та орієнтованою на стратегічний розвиток.

Для вітчизняних організацій важливо створити середовище, яке б постійно заохочувало до покращення та вдосконалення якості. Такі вдосконалення мають ґрунтуватися на внутрішній потребі та мотивації до самовдосконалення, що базується на підході, притаманному концепції досконалості [6].

Перспективи подальших наукових розробок у сфері дослідження побудови систем менеджменту якості будуть спрямовані на адаптацію сучасних технологій та інноваційних підходів щодо підвищення ефективності та результативності таких систем, зокрема, через використання Big Data для відстеження продуктивності систем менеджменту якості, прогнозування змін та прийняття рішень на основі аналізу великих масивів інформації та розвитку міжнародних стандартів ISO 9001 до потреб глобальної економіки та нових викликів, пов'язаних із цифровізацією та глобалізацією.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко С. М. Система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку на підприємствах легкої промисловості. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15), С. 111–118.
2. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 169–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_22
3. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. Вип. 1 (69). С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>
4. Козирева О., Євтушенко В., Світлична К., Абдулаєв М. Організаційне забезпечення побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві. *Economic Synergy*. 2022. Вип. 4. С. 104–117. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-8>
5. Попик О. Управління невідповідностями в системі управління якістю. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2023. № 3 (47). С. 79–93. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)06](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)06)
6. Попик О.В. Концептуальні й прикладні засади контексту організації у системі управління якістю. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 61–77. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo.myukr.2023.08.061>

7. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 1 (105). С. 24–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_1_5

8. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Agrosvit*. 2021. № 4. С. 45–50. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2021/8.pdf

9. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>

REFERENCES

Bondarenko, S. M. "Systema upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pryntsyapkhal staloho rozvytku na pidpryemstvakh lehkoj promyslovosti" [Quality Management System of Business Processes Based on the Principles of Sustainable Development at Light Industry Enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 4(15) (2023): 111-118.

Danchenko, O. B., Bielova, O. I., and Safar, Kh. M. "Osnovni aspekty upravlinnia yakistiu diialnosti pidpryemstva torhivli" [Main Aspects of Quality Management of Trade Enterprise]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*. Serii: Ekonomika. 2019. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_22

Kozyrieva, O. et al. "Orhanizatsiine zabezpechennia pobudovy protsesno-orientovanoi systemy menedzhmentu yakosti na pidpryemstvi" [Organizational Support for the Construction of a Process-oriented Quality Management System at the Enterprise]. *Economic Synergy*, no. 4 (2022): 104-117.

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-8>

Kyrychenko, O. "Rozbudova efektyvnoi systemy menedzhmentu yak osnovna zabezpechennia zrostantia yakosti upravlinnia ta mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpryemstva" [Development of an Effective Management System as a Basis for Ensuring the Growth of Management Quality and International Competitiveness of the Enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1(69) (2023): 86-93.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

Popyk, O. "Upravlinnia nevidpovidnostiamy v systemi upravlinnia yakistiu" [Management of Inconsistencies in the Quality Management System]. *Mizhnarodnyi naukovopraktychnyi zhurnal «Tovary i rynky»*, no. 3(47) (2023): 79-93.

DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)06](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)06)

Popyk, O. V. "Kontseptualni i prykladni zasady kontekstu orhanizatsii u systemi upravlinnia yakistiu" [Conceptual and Applied Principles of the Organization Context in the Quality Management System]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8 (2023): 61-77.

DOI: <https://doi.org/10.15407/econo.myukr.2023.08.061>

Rybalko-Rak, L. A., Husakovska, T. O., and Kuzhel, N. L. "Rozrobka i vprovadzhennia systemy menedzhmentu yakosti na pidpryemstvi: obgruntuвання proektnoho pidkhodu na osnovi diahramy K. Isikavy" [Development and Implementation of the Quality Management System at the Enterprise: Substantiation of the Project Approach Based on K. Isikava's Diagram]. *Naukovy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seria «Ekonomiczni nauky»*. 2022. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_1_5

Slobodianyuk, A. M., and Syza, V. O. "Udoskonalennia modeli intehrovanoi systemy menedzhmentu yakosti na ahropromyslovykh pidpriemstvakh" [Improving the Model of the Integrated Quality Management System at Agro-industrial Enterprises]. Ahrosvit. 2021. http://www.agrosvit.info/pdf/4_2021/8.pdf

Trachenko, L. A. "Vazhlyvi aspekty formuvannia system upravlinnia yakistiu v konteksti vymoh mizhnarodnoho standartu ISO

9001:2015" [Important Aspects of the Formation of Quality Management Systems in the Context of the Requirements of the International Standard ISO 9001:2015]. Efektyvna ekonomika. 2018. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>

Стаття надійшла до редакції 09.09.2024 р.

Статтю прийнято до публікації 24.09.2024 р.