
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-167-178)

УДК 005.6:658.562

JEL Classification: M11; L15

Тетяна Миколаївна Денисенкокандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: tanjadeni@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/0000-0002-7022-5884)**Ярослав Миколайович Борисенко**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: nopoliceplease9@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5615-9757>**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ЗМІЦНЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади та сучасні підходи до управління якістю продукції на підприємствах. Розкрито ключові принципи сучасних систем управління якістю, зокрема орієнтацію на споживача, процесний підхід, безперервне вдосконалення, залучення персоналу та ухвалення рішень на основі фактів. Особливу увагу приділено значенню управління якістю у процесі повоєнного відновлення економіки України та інтеграції до європейського економічного простору. Проаналізовано переваги впровадження стандартів серії ISO 9000 та концепції TQM для підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації бізнес-процесів і залучення інвестицій. Зазначено, що впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, Big Data, штучного інтелекту) посилює ефективність систем управління якістю. Результати дослідження можуть бути використані як методологічна та практична база для розробки стратегій підвищення якості продукції в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: управління якістю; конкурентоспроможність підприємств; стандарти ISO 9000; TQM (Total Quality Management); повоєнне відновлення.

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку якість продукції та послуг стає ключовим чинником успіху підприємства. Сучасний споживач орієнтується не лише на ціну, а й на відповідність продукції стандартам, екологічність, надійність та післяпродажне обслуговування. Відповідно, управління якістю розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації виробничих процесів і забезпечення сталого розвитку.

Додатково критичного значення питання управління якістю набуває в контексті повоєнного відновлення України, коли перед вітчизняними підприємствами стоять завдання не лише відновлення зруйнованих виробничих потужностей, а і їх модернізації відповідно до сучасних стандартів якості. Ефективні системи управління якістю стають необхідною умовою залучення міжнародних інвестицій для реконструкції економіки, забезпечення довіри з боку міжнародних партнерів та створення конкурентоспроможної продукції, здатної замінити імпорт та посісти гідне місце на зарубіжних ринках у процесі економічного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління якістю продукції були розглянуті в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Демінга Е., Фейгенбаума А., Ісікави К., Лапідуса В., Адлера Ю., Глічева А.,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кириченко Л., Кузьміна Т., Лойко Д., Мережко Н., Гудзя П., Харрінгтона Дж. та інших. У працях зазначених авторів були розглянуті фундаментальні принципи та методології управління якістю продукції на підприємствах, включаючи концепції всеосяжного управління якістю (TQM), статистичного контролю якості, системи менеджменту якості ISO 9000, методології «шість сигм» та інші сучасні підходи до забезпечення якості. Зарубіжні дослідники, такі як Демінг зі своїм циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act), Фейгенбаум із концепцією тотального контролю якості, та Ісікава з діаграмою причинно-наслідкових зв'язків, заклали теоретичні основи сучасного управління якістю.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У сучасних умовах загострення конкуренції, підвищення вимог споживачів до товарів та послуг, а також у контексті повоєнного відновлення української економіки, виникає нагальна необхідність переосмислення та модернізації підходів до управління якістю продукції. Особливої актуальності набуває питання швидкого відновлення систем якості на підприємствах, які зазнали руйнувань внаслідок воєнних дій, а також створення нових виробництв із сучасними стандартами якості з самого початку. Повоєнне відновлення створює унікальні виклики та можливості для українських підприємств: з одного боку, необхідність швидкого відновлення виробничих потужностей може призвести до компромісів у питаннях якості, з іншого боку, це можливість «почати з чистого аркуша» та одразу впроваджувати найсучасніші системи управління якістю, що відповідають європейським та міжнародним стандартам. Формування та впровадження ефективної системи управління якістю продукції на підприємствах стає особливо актуальним в умовах виходу на зовнішні ринки та адаптації до міжнародних стандартів. У період реконструкції економіки українські підприємства мають унікальну можливість не просто відновити попередні рівні якості, а й досягти нових стандартів, які дозволять їм стати повноцінними учасниками глобальних ланцюгів поставок та європейського економічного простору. Крім того, в умовах повоєнного відновлення особливого значення набувають питання забезпечення якості в умовах обмежених ресурсів, швидкої зміни постачальників та логістичних ланцюгів, а також необхідність інтеграції принципів сталого розвитку та екологічності в системи управління якістю.

Мета статті. Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю продукції на підприємствах України в умовах повоєнного відновлення економіки та інтеграції до європейського економічного простору.

Виклад основного матеріалу дослідження. У державному стандарті України ДСТУ ISO 9000-2015 наведено таке визначення: управління якістю – скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації щодо якості [1]. При цьому організацією вважають сукупність людей і засобів виробництва з розподілом відповідальності, відносин, повноважень. Прикладами організації є корпорація, компанія, підприємство, фірма, установа, індивідуальний підприємець, асоціація чи їхні підрозділи, комбінації.

Спрямування і контролювання щодо якості зазвичай охоплюють розробку політики і цілей у сфері якості, планування якості, контроль якості, забезпечення якості, поліпшення якості [1; 2].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління якістю підприємства – це цілісна система заходів, спрямована на забезпечення відповідності продукції чи послуг встановленим вимогам і очікуванням споживачів [3; 4]. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукції: від проектування і розробки до виробництва, збуту та сервісного обслуговування.

Сучасна концепція управління якістю ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних принципів (рис. 1), які формують теоретико-методологічну основу ефективного функціонування організаційних систем якості. Ці принципи еволюціонували від традиційних підходів контролю якості до інтегрованих систем управління, орієнтованих на стратегічне забезпечення конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1. Принципи сучасних підходів до управління якістю

Джерело: сформовано автором на основі джерел [5; 6].

1. Орієнтація на споживача. Принцип клієнтоорієнтованості становить фундаментальну парадигму сучасного управління якістю, що передбачає комплексне розуміння та систематичне задоволення потреб і очікувань споживачів. Цей принцип виходить за межі простого виконання технічних специфікацій продукту чи послуги й охоплює глибоке дослідження споживчої поведінки, аналіз латентних потреб, прогнозування майбутніх вимог ринку. Реалізація даного принципу вимагає створення систематизованих механізмів збору, аналізу та інтерпретації інформації про споживачів, включаючи: регулярні маркетингові дослідження та аналіз споживчих переваг; системи зворотного зв'язку та моніторингу задоволеності клієнтів; сегментацію ринку та персоналізацію підходів до різних груп споживачів; інтеграцію голосу споживача у процеси проектування та розробки продукції. Дослідження підтверджують, що підприємства, які послідовно впроваджують клієнтоорієнтований підхід, демонструють суттєво вищі показники лояльності споживачів, ринкової частки та фінансової ефективності.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Процесний підхід як системна методологія. Процесний підхід являє собою комплексну методологію управління, що розглядає підприємство як мережу взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів, спрямованих на створення цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін. Цей підхід ґрунтується на системному мисленні та принципах теорії систем. Ключові аспекти процесного підходу включають:

1. Ідентифікація та класифікація процесів: основні процеси – безпосередньо пов'язані зі створенням продукції чи надання послуг; управлінські процеси – забезпечують планування, контроль та координацію діяльності; допоміжні процеси – підтримують функціонування основних та управлінських процесів.

2. Системне управління процесами: визначення входів, виходів та взаємозв'язків між процесами; встановлення критеріїв ефективності й результативності; призначення власників процесів та розподіл відповідальності; документування процедур і робочих інструкцій.

Процесний підхід забезпечує прозорість операційної діяльності, сприяє оптимізації ресурсокористування та створює основу для безперервного вдосконалення організаційних систем.

3. Безперервне вдосконалення як філософія розвитку. Концепція безперервного вдосконалення (Kaizen) становить фундаментальний принцип динамічного управління якістю, що передбачає систематичне та поступове покращення всіх аспектів організаційної діяльності. Цей принцип базується на розумінні якості як динамічної категорії, що постійно еволюціонує відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [7].

Теоретичні основи безперервного вдосконалення включають цикл PDCA (рис. 2) та інструменти й методи вдосконалення (рис. 3).

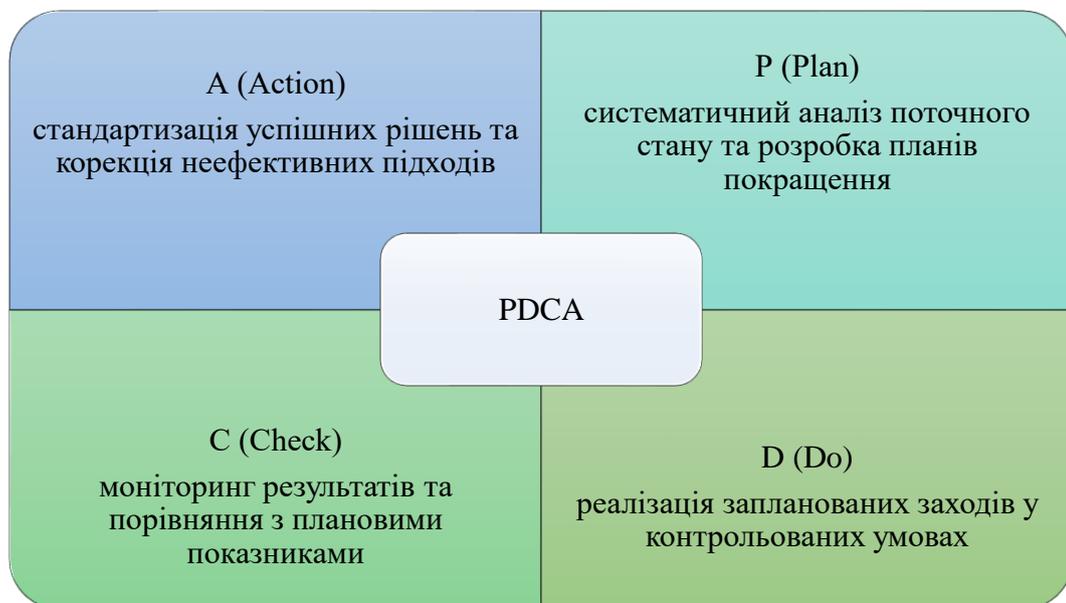


Рис. 2. Цикл Демінга

Джерело: побудовано автором на основі джерела [8; 9].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**Рис. 3. Інструменти та методи вдосконалення**

Джерело: [10; 11; 15]

Встановлено, що підприємства, які системно впроваджують принципи безперервного вдосконалення, демонструють вищу адаптивність до ринкових змін та стійкі конкурентні переваги.

4. Включення персоналу. Принцип залучення персоналу ґрунтується на розумінні людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення якості та конкурентоспроможності підприємства (рис. 4). Цей підхід передбачає створення корпоративної культури, що стимулює активну участь співробітників у процесах покращення та інноваційного розвитку.

Дослідження підтверджують, що високий рівень залученості персоналу корелює з покращенням показників якості, продуктивності та інноваційності підприємства.

5. Прийняття рішень на основі фактів. Принцип фактологічного прийняття рішень становить наукову основу ефективного управління якістю, що передбачає використання об'єктивних даних, статистичного аналізу та доказових методів для обґрунтування управлінських рішень. Цей підхід протистоїть інтуїтивному та суб'єктивному прийняттю рішень, забезпечуючи більшу точність та передбачуваність результатів. Впровадження фактологічного підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зменшенню ризиків та покращенню прогнозованості результатів діяльності підприємства.

Ефективність системи управління якістю досягається не просто механічним застосуванням окремих принципів, а їх синергетичною інтеграцією у єдину організаційну філософію та практику. Взаємодія цих принципів створює системний ефект, що перевищує суму індивідуальних внесків кожного з них.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 4. Основні компоненти ефективного залучення персоналу
Джерело: побудовано автором.

Сучасні дослідження в галузі управління якістю підтверджують, що підприємства, які досягають найвищих результатів, характеризуються збалансованим та системним впровадженням всіх п'яти принципів з урахуванням специфіки галузі, корпоративної культури та стратегічних цілей розвитку.

Значне поширення отримали стандарти серії ISO 9000, які формують методологічну основу систем управління якістю. Впровадження сертифікованих систем (рис. 5) дозволяє підприємству: підвищити довіру споживачів; забезпечити вихід на нові ринки; знизити витрати за рахунок оптимізації процесів; поліпшити імідж та репутацію.



Рис. 5. Роль системи управління якістю у сталому розвитку підприємства
Джерело: побудовано автором.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах ведення бізнесу українські підприємства дедалі частіше звертаються до комплексного підходу в управлінні якістю, базованого на концепції Total Quality Management (TQM). Ця філософія управління передбачає не просто контроль готової продукції, а системний підхід до забезпечення якості на всіх етапах виробничого циклу — від проєктування та постачання сировини до післяпродажного обслуговування клієнтів [10]. Основою TQM є принцип безперервного вдосконалення, який реалізується через залучення всього персоналу підприємства до процесу підвищення якості. Це означає, що відповідальність за якість покладається не лише на спеціалізовані відділи контролю якості, а стає обов'язком кожного працівника, незалежно від його посади та функціональних обов'язків.

Для практичної реалізації принципів TQM українські підприємства активно використовують широкий спектр інструментів та методів:

Кайдзен — японська концепція безперервних малих покращень, що дозволяє поступово підвищувати ефективність процесів без значних капіталовкладень. Цей підхід особливо ефективний в умовах обмежених ресурсів, характерних для багатьох вітчизняних підприємств. Впровадження кайдзен передбачає створення культури, де кожен працівник має право та обов'язок пропонувати покращення [7].

Бенчмаркінг виступає як систематичний процес порівняння власних показників якості з найкращими практиками галузевих лідерів або світових стандартів. Це дозволяє підприємствам ідентифікувати прогалини у власних процесах та розробляти цільові програми розвитку [11; 12].

Контрольні карти Шухарта забезпечують статистичний моніторинг процесів у режимі реального часу. За допомогою цих карт можна виявляти тенденції до відхилень ще до того, як вони призведуть до браку продукції, що значно зменшує втрати та підвищує стабільність виробництва [13].

Діаграми Ісікави (діаграми причин і наслідків) використовуються для систематичного аналізу проблем якості. Цей інструмент дозволяє командам виявити всі можливі причини дефектів, структурувавши їх за категоріями: персонал, обладнання, матеріали, методи, вимірювання та навколишнє середовище [14].

Методологія «Шість сигм» впроваджується на підприємствах, що прагнуть досягти найвищих стандартів якості. Цей підхід спрямований на зменшення варіації процесів до рівня не більше 3-4 дефектів на мільйон можливостей, що вимагає високого рівня статистичної грамотності персоналу та систематичного підходу до вдосконалення [15].

Розвиток Industry 4.0 та цифрових технологій кардинально змінює підходи до управління якістю на українських підприємствах. Інтеграція сучасних IT-рішень створює можливості для принципово нового рівня контролю та управління якістю.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують централізоване управління всіма бізнес-процесами підприємства, включаючи систему якості [16]. Завдяки інтеграції модулів управління якістю з іншими функціональними областями (виробництво, закупівлі, продажі, фінанси) досягається повна прозорість процесів та можливість оперативного реагування на відхилення. ERP-системи дозволяють автоматизувати документообіг, пов'язаний з якістю, забезпечити трейсабельність продукції та створити єдине інформаційне середовище для всіх учасників процесу.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Технології Big Data відкривають нові горизонти для аналізу якості. Збір та обробка великих масивів даних з різноманітних джерел — датчиків на виробничому обладнанні, результатів лабораторних досліджень, відгуків клієнтів, інформації про постачальників — дозволяє виявляти приховані закономірності та кореляції, які неможливо було б знайти традиційними методами. Це створює основу для прогнозової аналітики якості та превентивних заходів [17].

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання революціонізують процеси контролю якості. Алгоритми машинного зору можуть виявляти дефекти продукції з точністю, що перевищує можливості людини, працюючи цілодобово без втоми. Системи на базі ШІ здатні аналізувати патерни в даних якості, прогнозувати ймовірність виникнення дефектів та автоматично коригувати параметри процесів для їх запобігання.

IoT (Інтернет речей) забезпечує безперервний моніторинг стану обладнання та параметрів процесів. Датчики, встановлені на критично важливих точках виробничого процесу, передають інформацію про температуру, тиск, вібрацію, хімічний склад та інші параметри в режимі реального часу [18]. Це дозволяє миттєво реагувати на відхилення та запобігати виробництву неякісної продукції.

Впровадження цифрових технологій у систему управління якістю забезпечує ряд суттєвих переваг (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги від впровадження цифрових технологій до системи якості

Перевага	Сутність
Оперативність моніторингу	Можливість відстеження параметрів якості в режимі реального часу дозволяє миттєво реагувати на відхилення та мінімізувати втрати від браку
Прогнозування	Використання предикативної аналітики дає змогу передбачати потенційні проблеми якості до їх виникнення та вживати превентивних заходів
Гнучкість стратегій	Цифрові системи дозволяють швидко адаптувати стратегії управління якістю до змінних умов ринку та вимог клієнтів
Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних операцій контролю якості звільняє ресурси для більш стратегічних завдань
Покращення прийняття рішень	Доступ до актуальної та повної інформації про стан якості забезпечує обґрунтованість управлінських рішень

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, сучасні українські підприємства стоять на шляху комплексної трансформації системи управління якістю, поєднуючи перевірені часом принципи TQM з можливостями передових цифрових технологій. Цей синтез створює потужний фундамент для досягнення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Висновки та пропозиції. Управління якістю є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств України, особливо в період повоєнного відновлення та економічної модернізації. Впровадження сучасних систем управління якістю на основі стандартів ISO 9000 і принципів TQM дозволяє не лише підвищити задоволеність споживачів, а й оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити репутацію підприємств на міжнародних ринках. Цифровізація управління якістю створює нові можливості для моніторингу та вдосконалення

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

бізнес-процесів. Для українських підприємств важливо використовувати повоєнні виклики як шанс для інтеграції сучасних підходів до управління якістю, що відповідають європейським і міжнародним стандартам, забезпечуючи сталий розвиток та довгострокову конкурентну перевагу. Крім того, створення сучасної інфраструктури якості та впровадження інноваційних виробничих технологій значно підвищить інвестиційну привабливість українських компаній. Це, в свою чергу, сприятиме залученню як прямих іноземних інвестицій, так і міжнародних грантів та кредитних коштів, призначених для підтримки економічного відновлення країни. Таким чином, повоєнне відновлення може стати каталізатором для створення принципово нової, технологічно досконалої та конкурентоспроможної економіки України.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030.
2. Deming W. E. *Out of the Crisis*. – Cambridge : MIT Press Ltd, 2018. – 432 p.
3. Терлецька Ю. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Ю. Терлецька, А. Кравчук // Молодий вчений. – 2022. – № 1 (101). – С. 242-245. DOI: 10.32839/2304-5809/2022-1-101-49.
4. Бондаренко С. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / С. Бондаренко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-60.
5. Juran's quality handbook [Електронний ресурс] / J. M. Juran, A. B. Godfrey. – 5th ed. – Режим доступу: <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>.
6. Oakland J. S. *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* / J. S. Oakland, R. J. Oakland, M. A. Turner. – 5th ed. – London : Routledge, 2020. DOI: 10.4324/9781315561974.
7. Гірна О. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти / О. Гірна // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-87.
8. Цикл Демінга: як методологія PDCA допомагає при побудові бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/cikl-deminga-yak-metodologiya-pdca-dopomagaє-pri-pobudovi-biznes-procesiv>.
9. Що таке «планування – виконання – перевірка – дія» (PDCA)? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/pdca.
10. Zosym M. *Тотальне управління якістю (Total quality management – TQM)* [Електронний ресурс] / M. Zosym. – Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakestiu/>.
11. Бенчмаркінг // Велика українська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/Бенчмаркінг>.
12. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [Електронний ресурс] / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf.
13. Караєва Н. В. Методологія аналізу динаміки сталого розвитку України на основі контрольних карт Шухарта / Н. В. Караєва, І. А. Варава // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2021. – № 19. DOI: 10.20535/2307-5651.19.2021.241185.
14. Рибалко-Рак Л. А. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави / Л. А. Рибалко-Рак, Т. О. Гусаковська, Н. Л. Кужель // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2022. – № 1 (105). – С. 24–28. DOI: 10.37734/2409-6873-2022-1-3.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

15. Лазаренко Ю. О. Особливості формування системи управління якістю продукції бізнес-організації на базі концепції «шість сигм» / Ю. О. Лазаренко, О. І. Гарафонова // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 листоп. 2021 р.). – Харків, 2021. – С. 303–305.

16. Оксамитна Л. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства / Л. Оксамитна, Р. Пряха // Управління розвитком складних систем. – 2022. – № 51. – С. 31–40. DOI: 10.32347/2412-9933.2022.51.31-40.

17. Легенчук С. Ф. Big Data в стратегічному управлінському обліку [Електронний ресурс] / С. Ф. Легенчук, Т. О. Завалій, О. М. Денисюк. – 2023. – Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8421>.

18. Пановик У. П. Стандартизація інтернету речей: сучасний стан та перспективи розвитку / У. П. Пановик // Поліграфія і видавнича справа. – 2023. – № 1(85). DOI: 10.32403/0554-4866-2023-1-85-51-64.

References

1. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030.

2. Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. MIT Press Ltd.

3. Terletska, Yu., & Kravchuk, A. (2022). Upravlinnia yakistiu produktsii u systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Product quality management in the system of ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 1(101), 242-245. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49>.

4. Bondarenko, S. (2022). Ekolohizatsiia upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpryiemstvi [Greening of quality management of business processes in an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-60>.

5. Joseph, M. Juran, Blanton Godfrey, A. (n.d.). *Jurans quality handbook*. 5th ed. <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>.

6. Oakland, J.S., Oakland, R.J., & Turner, M.A. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315561974>.

7. Hirna, O. (2023). Kontseptsiiia kaidzen: teoretychni ta prykladni aspekty [The concept of kaizen: theoretical and applied aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87>.

8. Tsykl Deminha: yak metodolohiia PDCA dopomahaie pry pobudovi biznes-protseviv [Deming Cycle: How PDCA Methodology Helps in Building Business Processes]. (n.d.). <https://online.novaposhta.education/blog/cikl-deminga-yak-metodologiya-pdca-dopomagae-pri-pobudovi-biznes-procesiv>.

9. Shcho take «planuvannia-vykonannia-perevirka-diia» (PDCA)? [What is “planning – doing – checking – acting” (PDCA)?]. https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/pdca.

10. Zosum, M. (2023). Totalne upravlinnia yakistiu (Total quality management - TQM). <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iajistiu>

11. Velyka ukrainska entsyklopediia [Great Ukrainian Encyclopedia]. (n.d.). *Benchmarkinh – Benchmarking*. <https://vue.gov.ua/Benchmarkinh>.

12. Morshchenok, T. S. (2017). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 9. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

13. Karaieva, N. V., & Varava, I. A. (2021). Metodolohiia analizu dynamiky staloho rozvytku Ukrainy na osnovi kontrolnykh kart Shukharta [Methodology for analyzing the dynamics of sustainable development of Ukraine based on Shewhart control charts]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, (19). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.241185>.

14. Rybalko-Rak, L. A., Husakovska, T. O., & Kuzhel, N. L. (2022). Rozrobka i vprovadzhennia systemy menedzhmentu yakosti na pidpriemstvi: obruntuvannia proektnoho pidkhodu na osnovi diahramy K. Isikavy [Development and implementation of a quality management system at an enterprise: justification of a project approach based on the K. Ishikawa diagram]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, (1(105)), 24-28. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-3>.

15. Lazarenko, Yu. O., & Harafonova, O. I. (2021, November). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia yakistiu produktsii biznes-orhanizatsii na bazi kontseptsii «shist syhm» [Peculiarities of forming a quality management system for business organizations based on the concept of "six sigma"]. *Profesiinyi menedzhment v suchasnykh umovakh rozvytku rynku: materialy Kh mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Professional management in modern market development conditions: materials of the 10th international scientific and practical conference* (pp. 303-305).

16. Oksamytna L., & Priakha R. (2022). Osoblyvosti suchasnykh erp-system upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Features of modern ERP systems for managing business processes of an enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*, (51), 31–40. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>.

17. Lehenchuk, S. F., Zavalii, T. O., & Denysiuk, O. M. (2023). *Big Data v stratehichnomu upravlinskomu obliku [Big Data in strategic management accounting]*. <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8421>.

18. Panovyk, U. P. (2023). Standartyzatsiia internetu rechei: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Standardization of the Internet of Things: current state and development prospects]. *Polihrafiia i vydavnycha sprava – Printing and publishing*. doi: 10.32403/0554-4866-2023-1-85-51-64.

Отримано 04.11.2025

UDC 005.6:658.562

JEL Classification: M11; L15

Tetiana Denysenko

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: tanjadeni@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>

ResearcherID: G-6003-2014

Yaroslav Borysenko

PhD Candidate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: nopoliceplease9@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5615-9757>

**PRODUCT QUALITY MANAGEMENT AND STRENGTHENING
THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF POST-WAR RECONSTRUCTION AND EUROPEAN INTEGRATION**

Abstract. The article is devoted to the study of modern approaches to product quality management at Ukrainian enterprises in the context of post-war recovery and integration into the European economic area. It reveals the key principles of contemporary quality management systems: customer orientation, process approach, continuous improvement, employee involvement, and fact-based decision-making. It is shown that the implementation of these

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

principles ensures increased competitiveness of enterprises, optimization of business processes, and the creation of prerequisites for economic growth. Particular attention is given to the ISO 9000 standards series and the concept of Total Quality Management (TQM) as fundamental tools for improving product quality, which comply with international requirements and facilitate entry into foreign markets.

Innovative tools such as Kaizen, benchmarking, Shewhart control charts, Ishikawa diagrams, and the Six Sigma methodology are considered as ways to enhance management efficiency. The role of digital technologies - specifically ERP systems, Big Data, artificial intelligence, and the Internet of Things - in creating integrated solutions for monitoring and improving quality systems is highlighted. It is emphasized that the digitalization of quality management enables prompt response to deviations, risk forecasting, and increased flexibility in enterprise development strategies.

During the period of Ukraine's post-war economic recovery, domestic enterprises face unprecedented strategic opportunities. The reconstruction of industrial potential after the end of hostilities creates a unique historical moment when companies can not only rebuild destroyed or damaged production facilities but also fundamentally modernize them, taking into account the most advanced technological solutions and management approaches. The results of the study can serve as a theoretical and practical basis for developing strategies to modernize quality management in post-war recovery, ensuring sustainable development and long-term competitive advantage in both domestic and international markets.

Keywords: quality management; enterprise competitiveness; ISO 9000 standards; TQM (Total Quality Management); post-war recovery.

Figs.: 5. Tables: 1. Refs.: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Денисенко Т. М., Борисенко Я. М. Управління якістю продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 167-178. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-167-178).