

УДК 658.562:331.101.3:621

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.292-301>**Кожушаний С.І.**

Національний університет «Запорізька політехніка»

Kozhushanyi Serhii

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

Іванченко А.В.

кандидат наук з державного управління

Національний університет «Запорізька політехніка»

Ivanchenko Andrii

PhD in Public Administration Sc.

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0003-2649-892X>**Соріна О.О.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Sorina Oksana

PhD. in Economic Sc.

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-6644-6377>

ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено роль персоналу в розвитку системи менеджменту якості машинобудівних підприємств України в умовах воєнного стану та загострення кадрової кризи. Обґрунтовано, що система менеджменту якості є комплексною управлінською технологією, спрямованою не лише на контроль якості продукції, а й на забезпечення результативності виробничо-господарської діяльності та сталого розвитку підприємств. Досліджено динаміку кадрового забезпечення та продуктивності праці машинобудівних підприємств України, що дозволило виявити стійку тенденцію до скорочення чисельності персоналу та одночасне зростання виробітку на одного працівника. Визначено ключові проблеми кадрового забезпечення машинобудівних підприємств у період воєнного стану, серед яких відтік кваліфікованих кадрів, зниження мотивації, підвищені ризики безпеки праці та обмежені можливості професійного розвитку. Запропоновано механізм інтеграції працівників у систему менеджменту якості машинобудівних підприємств, спрямований на активізацію участі персоналу в удосконаленні процесів, поєднання мотиваційних інструментів з показниками якості та забезпечення стійкості функціонування підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: система менеджменту якості, машинобудівні підприємства, персонал, залучення персоналу, кадрове забезпечення, продуктивність праці, воєнний стан.

INVOLVING STAFF IN THE DEVELOPMENT OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

The article examines the role of personnel in the development of the quality management system of machine-building enterprises in Ukraine in the context of martial law and the worsening personnel crisis. It is argued that the quality management system is a comprehensive management technology aimed not only at controlling product quality, but also at ensuring the effectiveness of production and economic activities and the sustainable development of enterprises. Scientific approaches to interpreting the essence of the quality management system are summarized, which made it possible to highlight its systemic, integrated, and process-oriented nature, as well as to determine the key importance of the human factor in its functioning. The basic principles of the quality management system have been analyzed, and it has been established that the principle of staff involvement plays a decisive role in the practical implementation of other principles, in particular customer focus, process and system approaches, continuous improvement, and fact-based

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кожушаний С.І., Іванченко А.В., Соріна О.О., 2025

management decisions. The dynamics of staffing and labor productivity at Ukrainian machine-building enterprises in 2021–2024 were studied, revealing a steady trend toward staff reductions and a simultaneous increase in output per employee due to the intensification of labor, automation of production processes, and increased requirements for professional competence of employees. Key problems of staffing in machine-building enterprises during the period of martial law have been identified, including the outflow of qualified personnel, decreased motivation, increased occupational safety risks, and limited opportunities for professional development. It is argued that under such conditions, the effectiveness of the quality management system largely depends on the level of staff involvement, the development of their competencies, and the formation of a culture of responsibility for quality. A mechanism for integrating employees into the quality management system of machine-building enterprises is proposed, aimed at activating staff participation in process improvement, combining motivational tools with quality indicators, and ensuring the sustainability of enterprises in crisis conditions.

Keywords: quality management system, machine-building enterprises, personnel, personnel recruitment, staffing, labor productivity, martial law.

JEL classification: M12, M54, L23.

Постановка проблеми. В умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також тривалого воєнного стану машинобудівні підприємства стикаються з комплексом системних проблем, серед яких ключовими є гострий кадровий дефіцит, зростання навантаження на персонал, зниження мотивації працівників і підвищені вимоги до якості продукції. За таких умов традиційні підходи до функціонування системи менеджменту якості виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не повною мірою враховують вирішальну роль людського фактору. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених системам управління якістю, недостатньо розробленими залишаються питання практичного залучення персоналу до їх розвитку саме на машинобудівних підприємствах в умовах воєнного стану та кадрових обмежень, що власне і зумовлює необхідність поглибленого аналізу ролі персоналу в системі менеджменту якості та обґрунтування ефективних механізмів його залучення з метою забезпечення стабільності виробничих процесів та належного рівня якості продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та розвитку системи управління якістю на підприємствах широко представлена в працях вітчизняних науковців і охоплює різні аспекти управлінської діяльності, конкурентоспроможності та організації виробничих процесів. Значна увага в наукових дослідженнях приділяється теоретичним засадам систем управління якістю, їх ролі в забезпеченні ефективності функціонування підприємств та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Так, А.О. Глебова та Б.О. Карчевський розглядали систему управління якістю як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів, акцентуючи увагу на необхідності гармонізації національних підходів до управління якістю з європейськими стандартами [1]. О.Б. Данченко, О.І. Белова та Х.М. Сафар у своїх дослідженнях зосереджувалися на комплексному характері управління якістю діяльності підприємств, підкреслюючи взаємозв'язок планування, забезпечення, контролю та вдосконалення якості в межах єдиної управлінської системи [2].

Теоретичні основи формування системи

управління якістю на підприємстві ґрунтовно розкрито у працях О.І. Баєвої, де система менеджменту якості розглядається як скоординована діяльність, спрямована на досягнення визначеного рівня якості та підвищення результативності управлінських рішень [3, 6]. В.В. Губіна досліджувала якість продукції як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства, наголошуючи на її стратегічному значенні для розвитку виробничих систем [4]. У роботах О.В. Шереметинської та А.А. Захарченка акцент зроблено на формуванні системи якості як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що орієнтовані на задоволення потреб споживачів і досягнення стабільних результатів діяльності [5].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, попри значну кількість досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання активного залучення персоналу до розвитку системи менеджменту якості, особливо в умовах кадрового дефіциту та воєнного стану. Більшість робіт зосереджена переважно на організаційно-методичних або процесних аспектах управління якістю, тоді як роль персоналу як ключового чинника забезпечення дієвості та адаптивності системи менеджменту якості розглядається фрагментарно, що зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування механізмів залучення персоналу до процесів управління якістю з урахуванням сучасних викликів функціонування машинобудівних підприємств України.

Мета статті – дослідження ролі та значення залучення персоналу в розвитку системи менеджменту якості машинобудівних підприємств України в умовах воєнного стану та обґрунтування практичного механізму інтеграції персоналу в систему управління якістю.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано комплекс методів, спрямованих на розв'язання конкретних аналітичних завдань. Методи аналізу, порівняння та узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до трактування системи управління якістю та визначення її ключових принципів. Статистичні методи використано для аналізу динаміки кадрового забезпечення і продуктивності праці машинобудівних підприємств у 2021–2024 рр., що дало змогу виявити основні тенденції та проблеми розвитку галузі. За допомогою системного

й логічного підходів обґрунтовано роль персоналу в розвитку системи менеджменту якості та визначено ключові проблеми його залучення в умовах воєнного стану. Метод моделювання застосовано під час формування механізму залучення персоналу до системи менеджменту якості підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Система управління якістю являє собою цілісну управлінську технологію, орієнтовану на системне вдосконалення процесів забезпечення якості та являється

сучасним управлінським підходом, який інтегрує найефективніші методи менеджменту та інноваційні технологічні інструменти в єдину узгоджену систему. Основною метою такої системи є підвищення результативності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Отож, перш ніж проаналізувати більш детально роль персоналу в системі менеджменту машинобудівного підприємства пропонується навести трактування цієї категорії в науковій літературі (табл. 1).

Таблиця 1

Сутність поняття «система управління якістю» в науковій літературі

Автор	Трактування
Глебова А.О., Б.О. Карчевський [1]	Важливий елемент формування конкурентоспроможності продукції та управлінської системи підприємства, що забезпечує створення передумов для його сталого розвитку.
О.Б. Данченко, О.І. Белова, Х.М. Сафар [2]	Комплекс управлінських дій, спрямованих на планування, забезпечення, контроль і вдосконалення якості діяльності підприємства відповідно до визначеної політики та цілей за участю всіх підрозділів.
О.І. Басва [3]	Скоординована діяльність із спрямування та контролю функціонування підприємства з метою досягнення необхідного рівня якості.
В.В. Губіна [4]	Інтегрований механізм управління, орієнтований на реалізацію цілей у сфері якості, мінімізацію втрат і узгоджену взаємодію всіх елементів підприємства.
О.В. Шереметинська, А.А. Захарченко [5]	Сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на постійне задоволення потреб споживачів, що реалізується через цілі, політику, процеси, ресурси та документовану інформацію організації.

Джерело: сформовано авторами за даними [1-5]

Аналіз наведених у табл. 1 підходів до трактування поняття «система управління якістю» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення, водночас простежується спільне розуміння її системного та комплексного характеру. Більшість науковців розглядають систему управління якістю як інтегрований управлінський механізм, що охоплює всі рівні та підрозділи підприємства і спрямований на досягнення стратегічних цілей у сфері якості. У працях акцентується увага на поєднанні процесного підходу, координації управлінських дій і контролю результатів діяльності, що забезпечує узгоджене функціонування елементів організації.

Узагальнення наукових підходів також дає підстави стверджувати, що система управління якістю відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, мінімізації втрат та забезпеченні сталого розвитку. Значна увага приділяється орієнтації на споживача, безперервному вдосконаленню бізнес-процесів і залученню персоналу до реалізації політики та цілей у сфері якості. Таким чином, система управління якістю постає не лише як інструмент контролю якості продукції, а як стратегічний елемент загальної системи управління підприємством.

Наступним доцільно розглянути принципи системи

управління якістю на підприємстві (табл. 2).

Аналізуючи дані табл. 2 видно, що всі принципи доповнюють один одного та спрямовані на досягнення довгострокових результатів через процесну організацію діяльності, системність управлінських рішень, орієнтацію на споживача та безперервне вдосконалення. Водночас особливе місце в цій системі посідає принцип залучення персоналу, оскільки саме людський фактор є ключовою умовою практичної реалізації інших принципів і забезпечення дієвості системи управління якістю.

У сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств України значення залучення персоналу істотно зростає, що зумовлено впливом воєнного стану та гострим кадровим дефіцитом. Обмеженість трудових ресурсів, підвищене навантаження на працівників і необхідність збереження безперервності виробничих процесів вимагають максимально ефективного використання наявного кадрового потенціалу. У таких умовах активна участь персоналу в процесах управління якістю, підвищення рівня його мотивації, відповідальності та професійної компетентності стають визначальними чинниками стабільності роботи підприємств, підтримання якості продукції та адаптації до складного зовнішнього середовища.

Таблиця 2

Характеристика ключових принципів системи управління якістю на підприємстві

Принцип	Характеристика
Орієнтація на споживача	Діяльність підприємства має будуватися з урахуванням потреб і очікувань споживачів, що передбачає їх постійне вивчення, своєчасне реагування на зміни попиту та забезпечення рівня якості, який перевищує встановлені вимоги.
Лідерство керівництва	Керівництво підприємства визначає стратегічні орієнтири розвитку та формує єдиний напрям діяльності, створюючи умови для ефективної взаємодії, мотивації персоналу та досягнення спільних цілей у сфері якості.
Залучення персоналу	Ефективне функціонування системи управління якістю можливе за умови активної участі працівників усіх рівнів, що дає змогу повніше використовувати їхні знання, навички та ініціативу в інтересах підприємства.
Процесний підхід	Управління діяльністю підприємства здійснюється через визначення, планування та контроль взаємопов'язаних процесів, що забезпечує раціональне використання ресурсів і підвищує результативність досягнення поставлених цілей.
Системний підхід	Узгоджене управління взаємопов'язаними процесами як єдиною системою сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та забезпечує досягнення стабільних результатів діяльності.
Постійне поліпшення	Безперервне вдосконалення процесів, продукції та управлінських рішень розглядається як пріоритетний напрям діяльності підприємства, спрямований на підвищення його конкурентоспроможності.
Прийняття рішень на основі фактів	Управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивному аналізі достовірних даних і інформації, що зменшує рівень ризику та підвищує обґрунтованість управлінських дій.
Управління взаємовідносинами з постачальниками	Підприємство формує довгострокові партнерські відносини з постачальниками на основі взаємної вигоди, що сприяє підвищенню якості ресурсів і створенню доданої цінності для обох сторін.

Джерело: сформовано авторами за даними [6]

Наступним пропонується визначити динаміку показника кадрового забезпечення машинобудівних підприємств за видами їхньої діяльності (рис. 1).

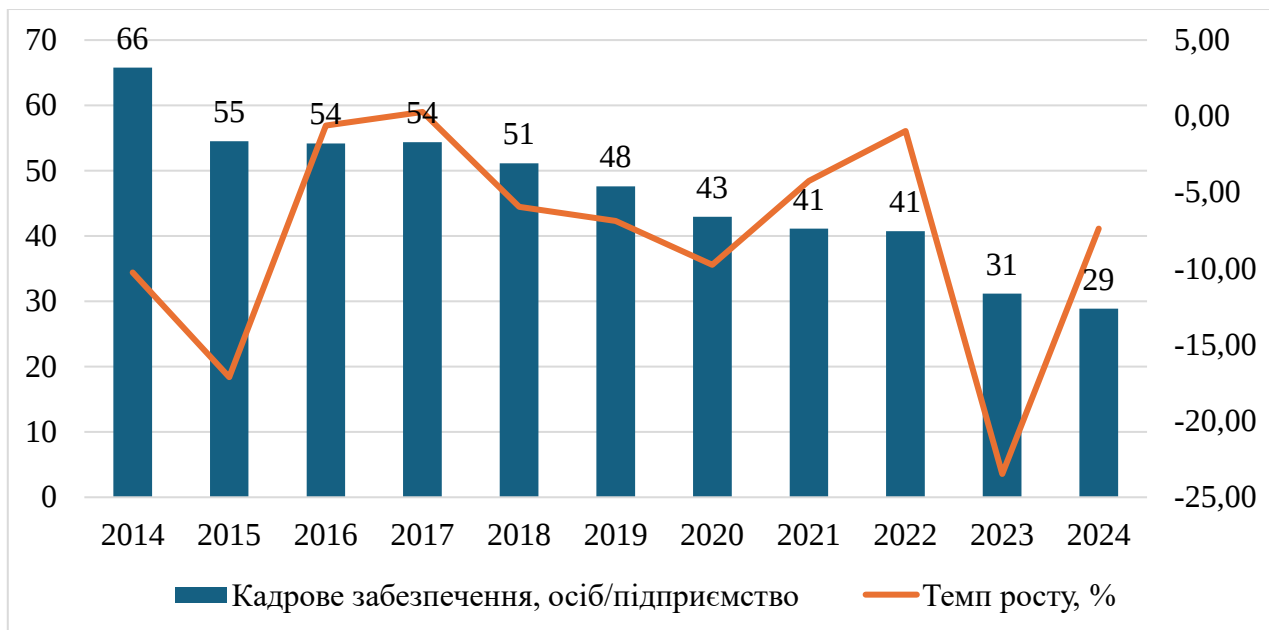


Рис. 1. Динаміка показників кадрового забезпечення машинобудівних підприємств України в період 2021-2024 рр. осіб/підприємство

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Аналіз рис. 1 показує стійку негативну тенденцію скорочення середньої чисельності працівників у розрахунку на одне підприємство протягом усього досліджуваного періоду, адже якщо у 2014 р. цей показник становив у середньому 66 осіб на підприємство, то у 2024 р. він скоротився до 29 осіб, тобто більш ніж у два рази. Така динаміка вказує на системні проблеми кадрового забезпечення галузі машинобудування, які мають як економічні, так і соціально-політичні причини.

До 2021 р. скорочення чисельності персоналу відбувалося поступово, що було зумовлено структурною перебудовою промисловості, зниженням обсягів виробництва, автоматизацією окремих процесів та міграцією робочої сили. Водночас після 2022 р. негативні тенденції різко загострилися, адже введення воєнного стану призвело до зменшення кількості діючих підприємств, порушення логістичних ланцюгів, втрати виробничих потужностей, релокації бізнесу та масового відтоку кадрів, зокрема через мобілізацію, вимушену міграцію та зростання рівня небезпеки праці. Найбільш критичним став 2023 рік, коли темп скорочення

кадрового забезпечення досяг $-23,47\%$, що відображає глибину кадрової кризи в машинобудуванні.

Скорочення кадрового потенціалу безпосередньо впливає на результати діяльності машинобудівних підприємств, оскільки зменшення чисельності персоналу супроводжується зростанням навантаження на одного працівника та підвищенням вимог до його професійної підготовки. У цих умовах особливої актуальності набуває аналіз продуктивності праці як одного з ключових показників ефективності використання трудових ресурсів (рис. 2).

Аналізуючи рис. 2 видно, що у 2014–2021 рр. підвищення продуктивності відбувалося поступово, що відображало як зростання обсягів виробництва на одного працівника, так і поступове вдосконалення організації праці та виробничих процесів. Водночас у 2022 р. спостерігалось незначне зниження показника, що пов'язано з початком повномасштабних воєнних дій, порушенням виробничих і логістичних ланцюгів та загальною нестабільністю економічного середовища.

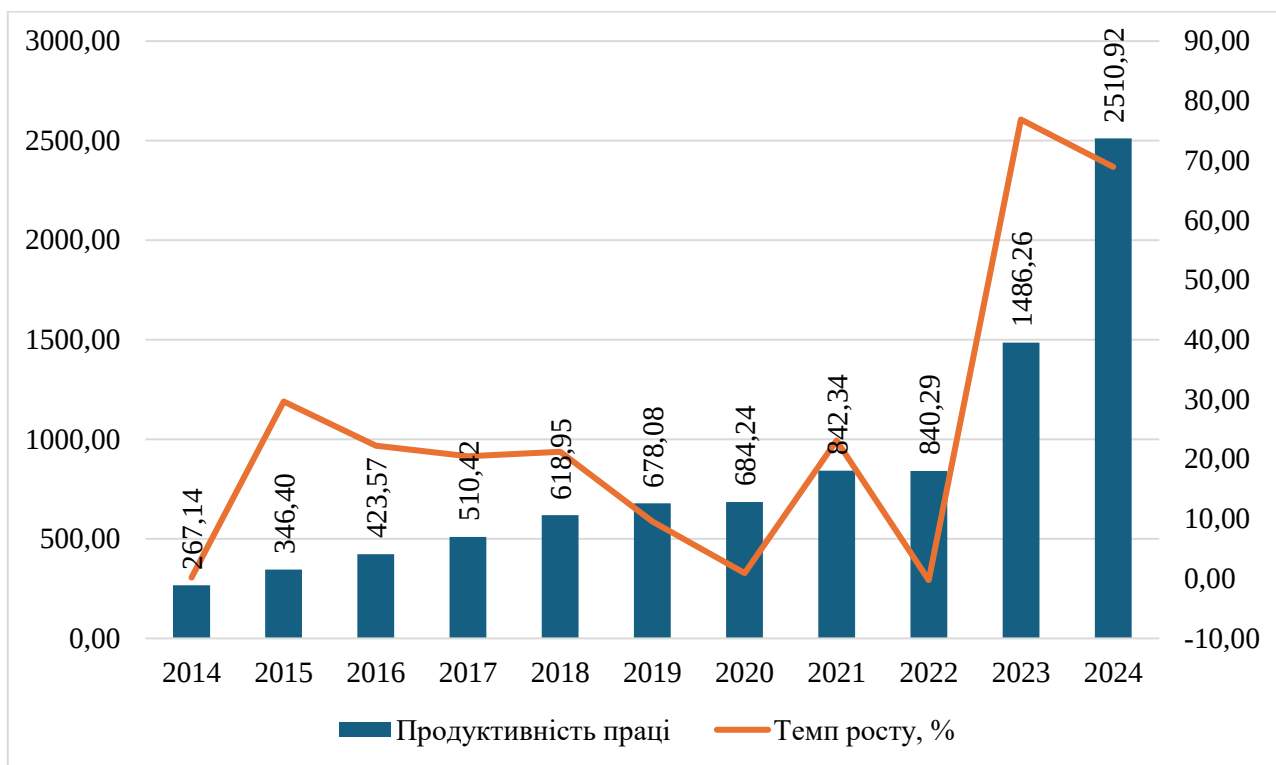


Рис. 2. Динаміка показників продуктивності праці машинобудівних підприємств України в період 2021–2024 рр. тис. грн/осіб

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Найбільш відчутне зростання продуктивності праці зафіксовано у 2023–2024 рр., коли темпи приросту становили відповідно 76,88% та 68,94%. Така динаміка значною мірою пояснюється суттєвим скороченням чисельності персоналу на підприємствах машинобудування, що призвело до зростання виробітку на одного працівника. Водночас це свідчить не лише про статистичний ефект, а й про більш ефективне використання трудових ресурсів, активніше впровадження сучасних технологій, автоматизацію та цифровізацію

виробничих процесів.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що в умовах кадрового дефіциту та воєнного стану персонал машинобудівних підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробництва та підтриманні належного рівня якості продукції. Зростання продуктивності праці за одночасного скорочення чисельності працівників підкреслює важливість кваліфікації, професійної компетентності та залученості персоналу, а також ефективності системи

менеджменту якості, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до складних умов функціонування та зберігати конкурентоспроможність.

На підставі аналітичного аналізу кадрового забезпечення українських машинобудівних підприємств в період військового стану пропонується навести його основні проблеми, які дозволяють розробити ефективні механізми щодо його залучення до системи менеджменту (рис. 3).

Отже, окреслені проблеми безпосередньо

впливають на роль персоналу в розвитку системи менеджменту якості машинобудівних компаній, оскільки погіршення кадрового забезпечення обмежує можливість ефективної реалізації принципів управління якістю.

Сукупність негативних чинників у середньостроковій перспективі може призвести не лише до дефіциту трудових ресурсів, а й до зниження спроможності підприємств підтримувати стабільне функціонування та вдосконалення системи менеджменту якості.



Рис. 3. Характеристика ключових проблем кадрового забезпечення машинобудівних підприємств України в умовах військового стану

Джерело: сформовано авторами за даними [8-9]

Тривала війна в Україні зумовлює відтік кваліфікованих фахівців, підвищує ризики для безпеки праці та ускладнює залучення і утримання персоналу, що особливо критично для машинобудівної галузі, де якість продукції значною мірою залежить від професійних компетенцій працівників. За умов низького рівня оплати праці та загальної економічної нестабільності знижується мотивація персоналу до участі в процесах удосконалення, що негативно відображається на результативності системи менеджменту якості та здатності підприємств забезпечувати відповідність продукції встановленим стандартам.

На рис. 4 наведено роль персоналу в розвитку системи менеджменту якості машинобудівних компаній.

Узагальнення наведених на рис. 4 положень свідчить, що персонал є ключовим елементом розвитку системи менеджменту якості машинобудівних підприємств, оскільки саме від його професійних компетенцій, рівня залученості та відповідальності залежить ефективність реалізації стандартів якості, стабільність виробничих процесів і здатність підприємства до постійного вдосконалення. В умовах кадрового дефіциту та воєнного стану роль персоналу посилюється, адже зростання продуктивності праці та впровадження інновацій значною мірою забезпечуються за рахунок більш ефективного використання наявних трудових ресурсів, що зумовлює необхідність переходу до практичних пропозицій щодо підвищення рівня використання та

залучення персоналу в системі менеджменту якості машинобудівних підприємств України з метою

забезпечення належного рівня якості продукції та стійкості їх функціонування в сучасних умовах.

Виконавець вимог системи менеджменту якості

- Персонал забезпечує дотримання стандартів, процедур і регламентів у виробничій діяльності, що формує стабільний рівень якості продукції

Носій професійних компетенцій

- Працівники володіють технічними та управлінськими знаннями, які визначають ефективність функціонування й розвитку системи менеджменту якості

Учасник процесів постійного вдосконалення

- Персонал залучається до виявлення невідповідностей і реалізації заходів з поліпшення процесів та результатів діяльності

Джерело інновацій і технологічного розвитку

- Працівники ініціюють впровадження нових технологій і раціоналізаторських рішень, спрямованих на підвищення якості продукції

Фактор зростання продуктивності праці

- Кваліфікація та мотивація персоналу визначають рівень продуктивності праці, що є критично важливим в умовах кадрового дефіциту та воєнного стану

Основа стабільності та безперервності виробництва

- Відповідальність і залученість персоналу забезпечують підтримання виробничих процесів і дотримання вимог до якості в кризових умовах

Рис. 4. Характеристика ролі персоналу в розвитку системи менеджменту машинобудівних підприємств України

Джерело: сформовано авторами за даними [10-11]

Саме в таких умовах керівники машинобудівних підприємств мають створити ефективний механізм раціонального використання кадрів, ідея якого показана на рис. 5.

Отже, впровадження працівників у систему менеджменту якості свідчить, що реалізація механізму, запропонованого на рис. 5 дозволить сформувати комплексний підхід до управління якістю на машинобудівних підприємствах України в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту. Активне залучення персоналу до обговорення та оптимізації виробничих процесів підвищить рівень відповідальності працівників за результати праці й сприятиме практичній реалізації принципів безперервного вдосконалення. Поєднання матеріального стимулювання з досягненням конкретних показників якості, зокрема зниження рівня браку,

створить мотиваційні передумови для ефективного використання наявного кадрового потенціалу.

Розвиток гуртків якості за участю працівників різних категорій забезпечить залучення практичного досвіду до процесів управління якістю та сформує культуру командної роботи, що особливо важливо за обмежених ресурсів. Підвищення компетентності персоналу, адаптація навчання до умов воєнного часу та посилення уваги до безпеки й психологічної стійкості працівників сприятимуть збереженню стабільності виробничих процесів і підтриманню належного рівня якості продукції. У сукупності це підтверджує, що ефективне використання та мотивація персоналу є ключовою умовою розвитку системи менеджменту якості машинобудівних підприємств України та їх здатності функціонувати й розвиватися в кризових умовах.

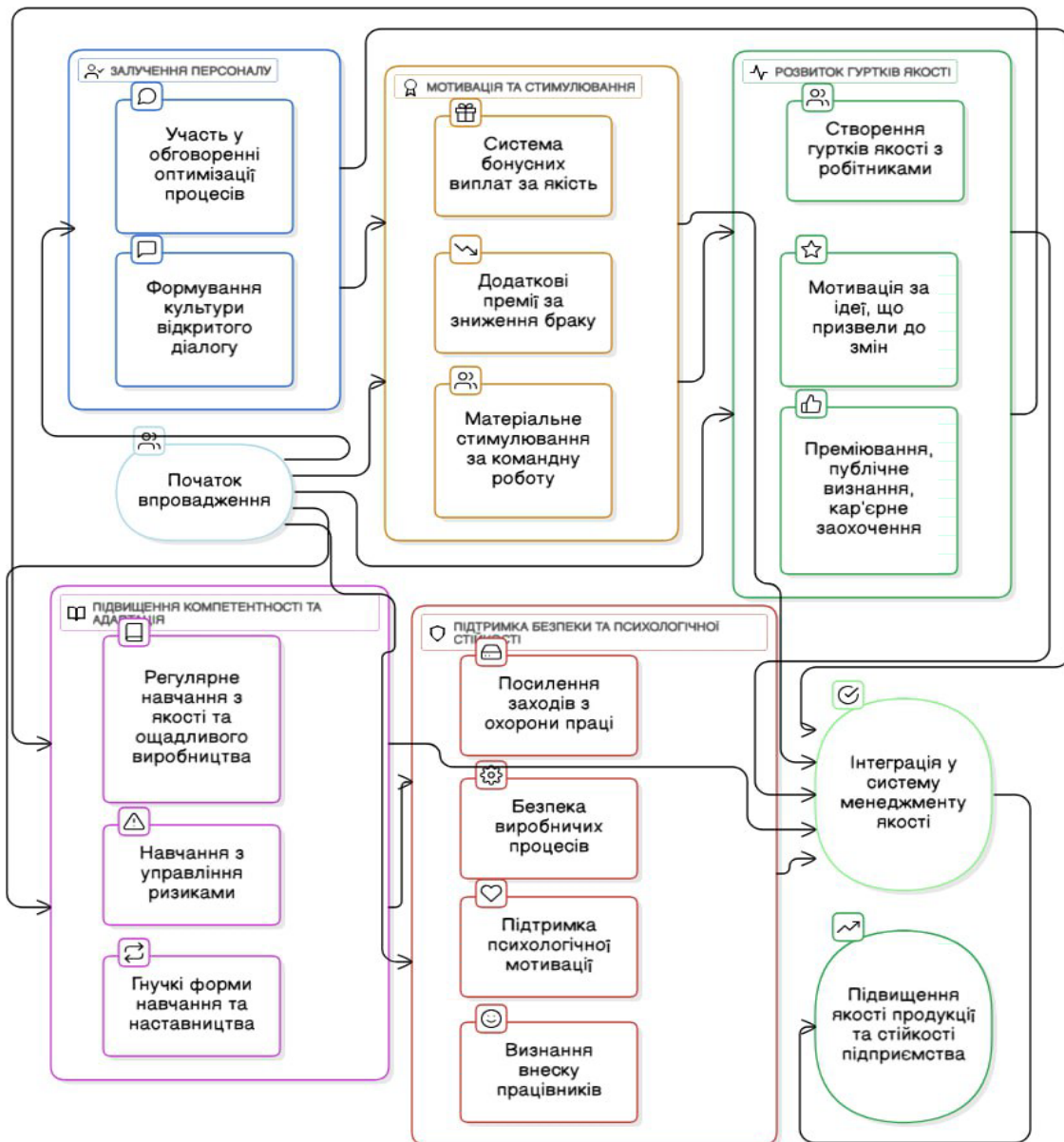


Рис. 5. Механізм впровадження працівників в систему менеджменту якості машинобудівних підприємствами України із урахуванням основних проблем та викликів військового стану

Джерело: сформовано авторами за даними [12-14]

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що система менеджменту якості на машинобудівному підприємстві є не лише інструментом контролю відповідності продукції встановленим стандартам, а комплексною управлінською системою, спрямованою на досягнення стратегічних цілей розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості діяльності. Отримані результати підтверджують, що в умовах кадрового дефіциту саме персонал стає ключовим чинником забезпечення безперервності виробничих процесів і підтримання належного рівня якості продукції. Зниження рівня мотивації, обмежені можливості професійного розвитку та недостатня залученість працівників до процесів удосконалення негативно впливають на результативність системи менеджменту якості та її здатність адаптуватися до складного зовнішнього

середовища.

Узагальнення ролі персоналу в розвитку системи менеджменту якості свідчить, що ефективність її функціонування безпосередньо залежить від рівня залученості працівників усіх категорій, розвитку їхніх компетенцій, формування культури відповідальності за якість та створення дієвих мотиваційних механізмів. Запропонований механізм інтеграції персоналу в систему менеджменту якості дозволяє поєднати організаційні, мотиваційні та навчальні інструменти, спрямовані на раціональне використання кадрового потенціалу, активізацію участі працівників у вдосконаленні процесів і формування стійкої орієнтації на якість. У підсумку можна стверджувати, що за сучасних умов розвитку машинобудівної галузі України саме людський фактор визначає дієвість системи менеджменту якості, а

ефективне залучення персоналу стає необхідною передумовою забезпечення стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у кризових і воєнних умовах.

Список використаних джерел:

1. Глебова А.О., Карчевський Б.О. (2015). Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. Глобальні та національні проблеми економік., Вип. 8. С. 352–356. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>
2. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. (2019). Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК», № 2(54). С. 169–175. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-169-175>
3. Баєва О.І. (2024). Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір, № 190. С. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
4. Губіна В.В. (2014). Якість товару як фактор конкурентоспроможності. Культура народів Причорномор'я, № 278. Т. 1. С. 7–10. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93792>
5. Шереметинська О.В., Захарченко А.А. (2021). Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник, Вип. 1(24). С. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-24>
6. Баєва О.І. (2024). Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір, № 190. С. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
7. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. (2025). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
8. Хаустова К., Дем'янович Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство, № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
9. Андросчук І.О. (2023). Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 10(43). С. 231–239. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1289974>
10. Франт Ю. (2024). Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Економіка та суспільство, № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-157>
11. Грищенко Н.В. (2022). Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. Економічний простір, № 180. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16>
12. Пуліна Т.В. (2013). Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент, 408 с.
13. Пуліна Т.В., Тесленок І.М., Носов М.П. (2019). Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. Ефективна економіка, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>
14. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 628, No. 1, p. 012030). IOP Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012030>

References:

1. Hliebova, A.O. & Karchevskiy, B.O. (2015). Systemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Quality management systems at the enterprise under conditions of European integration processes]. Global and national economic problems, No. 8 Pp. 352–356. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf> [in Ukrainian].
2. Danchenko, O.B., Bielova, O.I. & Safar, Kh. M. (2019). Osnovni aspekty upravlinnia yakistiu diialnosti pidpriemstva torhivli [Main aspects of quality management of a trade enterprise activity]. Scientific Notes of KROK University, Vol. 2. No. 54. Pp. 169–175. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-169-175> [in Ukrainian].
3. Baieva, O.I. (2024). Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [Theoretical foundations of forming a quality management system at the enterprise]. Economic Space, No. 190, Pp. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> [in Ukrainian].
4. Hubina, V.V. (2014). Yakist tovaru yak faktor konkurentospromozhnosti [Product quality as a factor of competitiveness]. Culture of the Peoples of the Black Sea Region, 278(1), 7–10. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93792> [in Ukrainian].
5. Sheremetynska, O.V. & Zakharchenko, A. A. (2021). Formuvannia systemy yakosti pidpriemstva [Formation of the enterprise quality system]. Pryazovskyi Economic Bulletin, Vol. 1. No. 24. Pp. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-24> [in Ukrainian].

6. Baieva, O.I. (2024). Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [Theoretical foundations of forming a quality management system at the enterprise]. *Economic Space*, No. 190. Pp. 132-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> [in Ukrainian].
7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Ekonomichna diialnist. Diialnist pidpriemstv [Economic activity. Activities of enterprises]. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [in Ukrainian].
8. Khaustova, K. & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Management of the enterprise human potential in conditions of modern instability]. *Economy and Society*, No. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].
9. Androshchuk, I.O. (2023). Transformatsiini vyklyky rozvytku kadrovoho potentsialu vitchyznianskykh pidpriemstv na zasadakh rezylientnosti [Transformational challenges of human potential development of domestic enterprises on the basis of resilience]. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, Vol. 10. No. 43. Pp. 231–239. Retrieved from: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1289974> [in Ukrainian].
10. Frant, Yu. (2024). Chynnyky vykorystannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam vymoh pisliavoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky [Factors of using the human potential of the enterprise taking into account the requirements of post-war reconstruction of the national economy]. *Economy and Society*, No. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-157> [in Ukrainian].
11. Hryshchenko, N.V. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia stratehii rozvytku kadrovoho potentsialu biznes-subiektiv ahrarynoho sektoru [Organizational and economic principles of forming strategies for the development of human potential of business entities in the agricultural sector]. *Economic Space*, No. 180. Pp. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16> [in Ukrainian].
12. Pulina, T.V. (2013). Metodychni pidkhody do stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Methodological approaches to the creation and development of cluster associations of food industry enterprises]. *Zaporizhzhia: Aktsent*. 408 p. [in Ukrainian].
13. Pulina, T.V., Teslenok, I.M. & Nosov, M.P. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini yak innovatsiinoi orhanizatsiinoi struktury [Problems and prospects of business incubators development in Ukraine as an innovative organizational structure]. *Efficient economy* Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> [in Ukrainian].
14. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T. & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 628(1), 012030. IOP Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012030> [in English].

Дата надходження статті: 10.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.12.2025 р.