

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ Й ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ПРОДУКЦІЇ
ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Максим АНТОНЕЦЬ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я на підготовку кваліфікаційної роботи

Антонцю Максиму Геннадійовичу

1. Тема роботи: «Менеджмент якості й підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів та продукції фермерського господарства»

керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ФГ «Ялинівське 2007», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів ФГ «Ялинівське 2007», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) проаналізувати теоретичні підходи до менеджменту якості та конкурентоспроможності у сільськогосподарських підприємствах; 2) дослідити вплив умов війни на виснаження на діяльність агропідприємств, зокрема на ФГ «Ялинівське 2007»; 3) оцінити сучасний стан менеджменту якості та основних бізнес-процесів у підприємстві; 4) виявити сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності продукції господарства; 5) обґрунтувати напрями вдосконалення систем менеджменту якості бізнес-процесів і продукції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Структура товарної продукції ФГ «Ялинівське 2007» у 2025 році.

2. Очікувані результати оптимізації методами лінійного програмування та еко-нометричного моделювання по ФГ «Ялинівське 2007», 2027 р.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Максим АНТОНЕЦЬ

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ПРОДУКЦІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1. Сутність і еволюція менеджменту якості у підприємницькій діяльності	8
1.2. Конкурентоспроможність продукції та підприємства як об'єкти менеджменту	12
1.3. Системи та моделі менеджменту якості в аграрному виробництві	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ДИНАМІКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	20
2.1. Характеристика основних бізнес-процесів та продукції ФГ «Ялинівське 2007»	20
2.2. Аналіз економічного потенціалу та результативності операційної діяльності фермерського господарства	29
2.3. Особливості системи менеджменту якості та конкурентоспроможності у ФГ «Ялинівське 2007»	34
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРО- ЦЕСІВ І ПРОДУКЦІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	38
3.1. Проєкт впровадження елементів системи менеджменту якості у бізнес-процесах фермерського господарства «Ялинівське 2007»	38
3.2. Проєкт оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції ФГ «Ялинівське 2007»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

У сучасних умовах війни на виснаження українські аграрні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких: руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит робочої сили, підвищення вартості матеріальних ресурсів, логістичні та маркетингові ризики, а також загроза втрати зовнішніх ринків збуту. Це зумовлює необхідність перегляду та вдосконалення систем менеджменту якості та конкурентоспроможності бізнес-процесів і продукції.

Якість продукції та ефективність бізнес-процесів є ключовими чинниками стійкості фермерського господарства в умовах невизначеності. Підвищення конкурентоспроможності не тільки сприяє забезпеченню стабільних доходів, але й створює передумови для розширення ринків збуту, оптимізації витрат і мінімізації ризиків, що виникають у періоди військових дій. Такі виклики підсилюють потребу в системному менеджменті якості, здатному працювати в надзвичайних умовах і забезпечувати адаптивність організації [14, 18, 28].

Окрім зазначеного, актуальність обраної теми посилюється необхідністю забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах тривалої війни на виснаження, коли фермерські господарства виконують не лише економічну, а й стратегічну функцію. Високий рівень якості сільськогосподарської продукції та чітко налагоджені бізнес-процеси стають вирішальними чинниками збереження виробничого потенціалу, стабільності постачання продовольства та довіри споживачів. У таких умовах менеджмент якості трансформується з інструменту підвищення ефективності у ключовий елемент національної стійкості, а підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, зокрема ФГ «Ялинівське 2007», набуває особливої соціально-економічної значущості, адже сприяє збереженню робочих місць, підтримці місцевих громад та відновленню економіки в післявоєнний період.

Отже, дослідження механізмів управління якістю і конкурентоспроможністю бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» є надзвичайно важливим як для наукового розуміння стратегій адаптації аграрних підприємств, так і для практичної модернізації їхньої діяльності в умовах війни.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування системи менеджменту якості, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів та продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» в умовах війни на виснаження, з урахуванням сучасних викликів, ризиків та ресурсних обмежень.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до менеджменту якості та конкурентоспроможності у сільськогосподарських підприємствах;
- дослідити вплив умов війни на виснаження на діяльність агропідприємств, зокрема на ФГ «Ялинівське 2007»;
- оцінити сучасний стан менеджменту якості та основних бізнес-процесів у підприємстві;
- виявити сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності продукції господарства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення систем менеджменту якості бізнес-процесів і продукції;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності господарства на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є фермерське господарство «Ялинівське 2007», його бізнес-процеси, система менеджменту та виробнича діяльність у контексті забезпечення якості продукції.

Предметом дослідження є система менеджменту якості бізнес-процесів та продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» та механізми підвищення їх конкурентоспроможності в умовах війни на виснаження.

Інформаційна база дослідження складається з: нормативно-правових актів у сфері менеджменту якості, стандартизації та аграрної політики; внутрішніх документів господарства (організаційні, технологічні, фінансові); статистичних даних щодо виробництва, реалізації та якості продукції; наукових праць, монографій і статей з менеджменту якості, конкурентоспроможності та аграрного менеджменту; даних польових спостережень, анкетувань, інтерв'ю з працівниками та

керівництвом господарства; результатів порівняльного аналізу ринків збуту й конкурентного середовища.

Практична значущість роботи полягає у: створенні науково-методичного підґрунтя для впровадження системи менеджменту якості в аграрному секторі в умовах невизначеності; підвищенні ефективності бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» за рахунок оптимізації управлінських рішень; поліпшенні якості та конкурентоспроможності продукції, що сприяє розширенню ринків збуту; формуванні практичних рекомендацій щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із війною, та адаптації до нових умов функціонування; створенні бази для подальших досліджень у сфері менеджменту якості в агробізнесі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ПРОДУКЦІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність і еволюція менеджменту якості у підприємницькій діяльності

У наукових джерелах менеджмент якості у підприємницькій діяльності розглядається як цілісна система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільної відповідності продукції та процесів вимогам споживачів і ринку. Первинно поняття якості трактувалося виключно як технічна характеристика продукту, що підлягала контролю на завершальних етапах виробництва. Такий підхід був орієнтований на виявлення дефектів, а не на їх попередження. У підприємницькій практиці це зумовлювало значні втрати ресурсів і не сприяло формуванню довгострокових конкурентних переваг. Поступово у працях наголошувалося на необхідності переходу від контролю якості до її системного управління. Це стало теоретичною основою для подальшої еволюції концепції менеджменту якості [2, 17, 30].

Наступний етап розвитку менеджменту якості характеризується зміщенням акценту з продукту на виробничі процеси. У літературі цього періоду якість розглядається як результат організації всієї системи діяльності підприємства, а не окремих операцій. Значна увага приділяється стандартизації процедур, регламентації операцій та формалізації управлінських рішень. Підприємницька діяльність у цьому контексті потребує чіткого розподілу відповідальності за якість між усіма рівнями управління. Такий підхід сприяв зниженню витрат, підвищенню стабільності результатів та прогнозованості діяльності. Водночас у наукових джерелах зазначається, що надмірна формалізація може знижувати гнучкість підприємства.

Подальша еволюція менеджменту якості пов'язана з формуванням концепції всеосяжного управління якістю, яка розглядає якість як стратегічну цінність підприємства. У працях цього напрямку якість трактується як результат взаємодії

персоналу, управлінських рішень, корпоративної культури та орієнтації на споживача. Підприємницька діяльність у такій моделі передбачає активну участь працівників у процесах покращення та постійного вдосконалення. Наголошується на важливості мотивації, навчання персоналу та розвитку внутрішніх комунікацій. Якість перестає бути функцією окремого підрозділу і стає відповідальністю всієї організації. Це дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги на основі нематеріальних ресурсів [1, 9, 40].

Сучасні наукові підходи до менеджменту якості тісно пов'язують його з концепцією конкурентоспроможності підприємства. У літературі підкреслюється, що якість виступає не лише характеристикою продукції, а й ключовим чинником ринкової позиції підприємства. Менеджмент якості розглядається як інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема до посилення конкуренції та зростання вимог споживачів. Особливу увагу приділено інтеграції управління якістю з маркетингом, логістикою та стратегічним менеджментом. Підприємницька діяльність у цьому контексті потребує комплексного бачення якості на всіх етапах створення цінності. Це зумовлює перехід від локальних покращень до системних трансформацій [13, 22, 35, 36].

Окремий пласт наукових досліджень присвячений адаптації менеджменту якості до умов нестабільності та кризових явищ. У працях зазначається, що традиційні підходи до управління якістю потребують перегляду в умовах високого рівня ризиків і ресурсних обмежень. Менеджмент якості починає виконувати функцію забезпечення стійкості підприємницької діяльності. Акцент робиться на гнучкості процесів, швидкості прийняття рішень та мінімізації втрат. Якість розглядається як інструмент збереження довіри споживачів і партнерів у складних умовах. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, зокрема у виробничих галузях [3, 5, 31].

У сучасній літературі менеджмент якості дедалі частіше інтерпретується як динамічна система безперервного вдосконалення, інтегрована у загальну систему управління підприємством. Підкреслюється, що ефективний менеджмент якості неможливий без цифровізації, аналітичної підтримки та використання показників результативності бізнес-процесів. Підприємницька діяльність у таких

умовах орієнтується на довгострокову цінність, а не лише на короткостроковий прибуток. Якість стає основою репутації, бренду та довіри ринку. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що еволюція менеджменту якості відображає перехід від контролю до стратегічного управління розвитком підприємства [11, 22, 33].

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до менеджменту якості у підприємницькій діяльності [17, 25, 39]

Етап розвитку	Ключовий фокус управління	Роль якості	Основні управлінські характеристики	Значення для підприємницької діяльності
Контрольний	Готова продукція	Технічна характеристика	Виявлення дефектів, перевірка відповідності	Обмежене, орієнтація на виправлення помилок
Процесний	Виробничі процеси	Результат організації діяльності	Стандартизація, регламентація, контроль процесів	Зниження витрат, підвищення стабільності
Системний	Уся організація	Стратегічний ресурс	Залучення персоналу, культура якості	Формування довгострокових переваг
Ринково-орієнтований	Споживач і ринок	Фактор конкурентоспроможності	Інтеграція з маркетингом і стратегією	Посилення ринкових позицій
Адаптивний	Ризики та нестабільність	Інструмент стійкості	Гнучкість, швидкість реагування	Збереження життєздатності бізнесу
Інноваційний	Дані та розвиток	Основа сталого зростання	Безперервне вдосконалення, цифровізація	Довгострокова цінність і репутація

Проведений аналіз еволюції підходів до менеджменту якості у підприємницькій діяльності свідчить про поступовий перехід від вузького розуміння

якості як технічної характеристики до її сприйняття як комплексного управлінського ресурсу. Контрольний етап був зосереджений переважно на виявленні дефектів готової продукції, що обмежувало можливості впливу на кінцевий результат. Такий підхід мав реактивний характер і не дозволяв запобігати виникненню проблем на ранніх стадіях. Якість у цей період розглядалася як витратна функція, а не як джерело конкурентних переваг. Це знижувало ефективність підприємницької діяльності та стримувало розвиток організацій. Водночас саме цей етап створив передумови для усвідомлення необхідності більш системного управління якістю [5, 20, 36].

Перехід до процесного підходу означав суттєве розширення управлінського бачення якості у підприємницькій діяльності. Якість почала розглядатися як результат організації виробничих процесів, а не лише кінцевого продукту. Стандартизація та регламентація операцій дозволили зменшити рівень втрат і підвищити стабільність результатів діяльності. Управління якістю на цьому етапі набуло більш превентивного характеру. Разом із тим надмірна формалізація могла знижувати гнучкість підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Це зумовило необхідність подальшого розвитку підходів до менеджменту якості.

Системний та ринково-орієнтований етапи еволюції менеджменту якості характеризуються інтеграцією якості у загальну стратегію розвитку підприємства. Якість набула статусу стратегічного ресурсу та ключового фактора конкурентоспроможності. Залучення персоналу та формування культури якості сприяли підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності. Орієнтація на споживача дозволила більш точно враховувати ринкові потреби та очікування. Інтеграція менеджменту якості з маркетингом і стратегічним управлінням посилила ринкові позиції підприємств. У результаті якість перетворилася на джерело довгострокових конкурентних переваг [29, 30, 32].

Адаптивний та інноваційний підходи відображають сучасний етап розвитку менеджменту якості в умовах нестабільності та цифрових трансформацій. Якість починає виконувати функцію забезпечення стійкості та життєздатності

бізнесу. Гнучкість процесів і швидкість реагування на ризики стають визначальними чинниками ефективності управління. Використання даних та цифрових технологій дозволяє перейти до безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Менеджмент якості орієнтується на створення довгострокової цінності та формування позитивної репутації підприємства. Це свідчить про перетворення менеджменту якості на ключовий інструмент сталого розвитку підприємницької діяльності [7, 11, 15].

1.2. Конкурентоспроможність продукції та підприємства як об'єкти менеджменту

У науковій літературі конкурентоспроможність продукції та підприємства розглядається як одна з ключових категорій сучасного менеджменту, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Поняття конкурентоспроможності трактується як відносна характеристика, яка проявляється через порівняння з іншими учасниками ринку. Особлива увага приділяється зв'язку між рівнем якості продукції та можливістю підприємства утримувати або розширювати свою ринкову частку. У працях підкреслюється, що конкурентоспроможність не є сталою величиною і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Це зумовлює необхідність активного управлінського впливу на процеси її формування. Таким чином, конкурентоспроможність виступає важливим об'єктом стратегічного менеджменту [6, 12, 29].

У межах аналізу конкурентоспроможності продукції акцент робиться на її споживчих властивостях, ціні, рівні якості та відповідності вимогам ринку. Літературні джерела наголошують, що саме продукція є первинним носієм конкурентних переваг підприємства. Конкурентоспроможність продукції формується на етапах розроблення, виробництва та реалізації. Важливу роль відіграють технологічні рішення, рівень інноваційності та ефективність контролю якості. Підкреслюється, що навіть високоякісна продукція може втрачати конкурентні по-

зиції за відсутності ефективного управління витратами та маркетингом. Це свідчить про комплексний характер управління конкурентоспроможністю продукції [10, 35, 40].

Конкурентоспроможність підприємства у наукових працях розглядається як більш широка категорія, ніж конкурентоспроможність окремої продукції. Вона охоплює фінансову стійкість, ефективність бізнес-процесів, кадровий потенціал, організаційну структуру та здатність до інновацій. Література підкреслює, що підприємство може зберігати конкурентні позиції навіть за тимчасового зниження конкурентоспроможності окремих видів продукції. Водночас системні проблеми в управлінні призводять до втрати ринкових переваг у довгостроковій перспективі. Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує узгодження оперативних і стратегічних рішень. Це робить її центральним об'єктом комплексного менеджменту [11, 16, 25, 37].

Окреме місце в дослідженнях займає питання взаємозв'язку між конкурентоспроможністю продукції та підприємства. У наукових джерелах наголошується, що ці категорії перебувають у тісній взаємозалежності, але не є тотожними. Висока конкурентоспроможність продукції сприяє зміцненню позицій підприємства, проте не гарантує його загальної конкурентоспроможності. Водночас ефективне управління підприємством створює умови для стабільного оновлення асортименту та підвищення якості продукції. Такий взаємозв'язок потребує інтегрованого підходу до менеджменту. У результаті конкурентоспроможність розглядається як багаторівнева система управління [4, 22].

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю все частіше орієнтуються на динамічні зміни ринкового середовища. У літературі підкреслюється значення швидкої адаптації підприємства до змін попиту, технологій і умов конкуренції. Конкурентоспроможність трактується як процес, що потребує постійного моніторингу та коригування управлінських рішень. Значна увага приділяється ролі інформації, аналітичних інструментів та прогнозування. Управління конкурентоспроможністю перестає бути разовою дією і перетворюється на безперервну функцію менеджменту. Це підвищує значення стратегічного планування та ризик-менеджменту [21, 31, 40].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність продукції та підприємства є ключовими об'єктами управління в сучасній економіці. Література акцентує увагу на необхідності поєднання економічних, організаційних та управлінських інструментів. Конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ресурсів, а й завдяки ефективності управлінських рішень. Підприємства, які системно управляють конкурентоспроможністю, мають вищий рівень стійкості та адаптивності. Це особливо важливо в умовах нестабільності та зростання конкуренції. Отже, конкурентоспроможність слід розглядати як інтегрований результат менеджменту продукції та підприємства.

Таблиця 1.2

Характеристика конкурентоспроможності продукції та підприємства як об'єктів менеджменту [10, 15, 20, 32]

Критерій порівняння	Конкурентоспроможність продукції	Конкурентоспроможність підприємства
Сутність	Здатність продукції задовольняти потреби споживачів краще за аналоги	Здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в конкурентному середовищі
Основні чинники	Якість, ціна, споживчі властивості, інноваційність	Ресурси, бізнес-процеси, персонал, стратегія
Рівень управління	Оперативний і тактичний	Стратегічний і системний
Часовий горизонт	Переважно коротко- та середньостроковий	Переважно довгостроковий
Інструменти менеджменту	Контроль якості, управління витратами, маркетинг	Стратегічне планування, процесний менеджмент, управління розвитком
Вплив на ринкову позицію	Формує попит і лояльність споживачів	Забезпечує стійкість і зростання підприємства

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства є взаємопов'язаними, але різними за економічною сутністю об'єктами менеджменту. Конкурентоспроможність продукції зосереджується на здатності конкретного товару задовольняти потреби споживачів краще за аналоги. Вона формується насамперед за рахунок якості, ціни, споживчих властивостей

та рівня інноваційності. Такий підхід орієнтований на безпосередню реакцію ринку та поведінку споживачів. Управління конкурентоспроможністю продукції має більш прикладний і гнучкий характер. Це зумовлює її значення як інструменту оперативного реагування на зміни попиту.

Конкурентоспроможність підприємства, на відміну від продукції, має комплексний і системний характер. Вона охоплює всі ключові складові діяльності підприємства, включаючи ресурси, бізнес-процеси, персонал та стратегічні орієнтири розвитку. Управління цим видом конкурентоспроможності здійснюється переважно на стратегічному рівні. Часовий горизонт таких рішень є довгостроковим і спрямованим на забезпечення сталого розвитку. Інструменти менеджменту підприємства мають інтегрований характер і охоплюють стратегічне планування та управління розвитком. Це дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги в умовах змінного середовища [19, 27, 30].

Порівняльний аналіз рівнів управління підтверджує, що конкурентоспроможність продукції і підприємства доповнюють одна одну. Оперативні та тактичні рішення щодо продукції забезпечують швидкий ринковий ефект і формують лояльність споживачів. Водночас стратегічні рішення на рівні підприємства створюють умови для стабільного оновлення асортименту та підвищення якості продукції. Відсутність узгодженості між цими рівнями управління може призводити до втрати конкурентних позицій. Тому ефективний менеджмент потребує координації короткострокових і довгострокових управлінських дій. Це підкреслює необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що конкурентоспроможність продукції формує ринковий імідж підприємства, тоді як конкурентоспроможність підприємства забезпечує його стійкість і зростання. Кожен із цих об'єктів менеджменту має власні чинники, інструменти та часові горизонти управління. Водночас вони перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємному підсиленні. Системне управління конкурентоспроможністю передбачає поєднання контролю якості продукції з розвитком бізнес-процесів і стратегічного потенціалу. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та

забезпечувати довгострокові переваги. Таким чином, комплексний підхід до менеджменту конкурентоспроможності є необхідною умовою успішної підприємницької діяльності.

1.3. Системи та моделі менеджменту якості в аграрному виробництві

У науковій літературі системи менеджменту якості в аграрному виробництві розглядаються як комплекс взаємопов'язаних управлінських елементів, спрямованих на забезпечення стабільної якості сільськогосподарської продукції. Особливістю аграрного сектору є залежність результатів виробництва від природно-кліматичних умов, що ускладнює стандартизацію процесів. У зв'язку з цим дослідники наголошують на необхідності адаптації загальних моделей менеджменту якості до специфіки аграрної діяльності. Якість у сільському господарстві охоплює не лише фізичні характеристики продукції, а й показники безпечності, екологічності та простежуваності. Управління якістю в аграрному виробництві розглядається як багаторівневий процес, що починається з планування та завершується контролем реалізації продукції. Це підкреслює системний характер менеджменту якості в аграрній сфері [9, 13, 24].

Значне місце в наукових джерелах займає аналіз стандартизованих систем менеджменту якості, які широко застосовуються в аграрному виробництві. Такі системи орієнтовані на процесний підхід та документоване управління діяльністю підприємства. Вони сприяють впорядкуванню виробничих процесів і зниженню ризиків невідповідності продукції вимогам ринку. У літературі зазначається, що впровадження стандартизованих систем якості дозволяє аграрним підприємствам підвищити довіру споживачів і партнерів. Разом із тим наголошується на необхідності врахування масштабів виробництва та ресурсних можливостей господарств. Це особливо актуально для фермерських і малих аграрних підприємств [23, 26, 33].

Окрему увагу дослідники приділяють моделям управління безпечністю харчових продуктів у аграрному виробництві. У літературі підкреслюється, що безпечність є невід'ємною складовою якості продукції. Управління безпечністю

базується на ідентифікації ризиків і контролі критичних точок у виробничих процесах. Такий підхід дозволяє запобігати виникненню небезпечних ситуацій ще на ранніх етапах виробництва. У працях зазначається, що ефективне поєднання управління якістю та безпечністю підвищує конкурентоспроможність аграрної продукції. Це сприяє виходу підприємств на нові ринки та розширенню збутових можливостей [2, 7, 27].

У літературі також розглядаються інтегровані моделі менеджменту якості, які поєднують кілька управлінських систем в єдину структуру. Такі моделі дозволяють синхронізувати управління якістю, екологічними аспектами та безпекою праці. Для аграрного виробництва це має особливе значення з огляду на високий рівень екологічних та виробничих ризиків. Інтегровані системи сприяють оптимізації управлінських витрат і підвищенню прозорості процесів. У працях наголошується, що інтеграція систем якості сприяє формуванню сталого розвитку аграрних підприємств. Водночас зазначається потреба у високому рівні управлінської культури та кваліфікації персоналу [11, 24, 38].

Сучасні наукові підходи акцентують увагу на адаптивних моделях менеджменту якості в аграрному виробництві. Такі моделі орієнтовані на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема кліматичні ризики та ринкові коливання. У літературі підкреслюється роль ризик-менеджменту як складової системи якості. Якість розглядається не лише як результат контролю, а як інструмент забезпечення стійкості господарства. Адаптивні моделі дозволяють аграрним підприємствам зберігати ефективність у кризових умовах. Це підвищує значення менеджменту якості як стратегічного інструменту управління [3, 18, 29].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що системи та моделі менеджменту якості в аграрному виробництві еволюціонують у напрямі комплексності та інтегрованості. Якість дедалі частіше розглядається у взаємозв'язку з безпечністю, екологічністю та сталим розвитком. У літературі наголошується на необхідності поєднання стандартизованих і адаптивних підходів. Ефективність системи менеджменту якості залежить від її здатності враховувати специфіку аграрного виробництва. Це забезпечує конкурентоспроможність продукції та довгострокову життєздатність підприємств. Таким чином,

менеджмент якості виступає ключовим елементом управління аграрним бізнесом.

Проведений аналіз систем і моделей менеджменту якості в аграрному виробництві свідчить про різноманітність підходів до забезпечення стабільної якості продукції. Стандартизована система менеджменту якості орієнтована на впорядкування процесів і формування довіри з боку ринку. Вона забезпечує чіткість управлінських процедур та підвищує керованість виробничої діяльності. Водночас її впровадження потребує значних ресурсів і високого рівня формалізації. Це може бути стримувальним чинником для малих і середніх аграрних підприємств. Тому доцільність застосування такої системи має оцінюватися з урахуванням масштабів господарства (додаток А).

Система управління безпечністю продукції посідає особливе місце серед моделей менеджменту якості в аграрному виробництві. Її ключовою перевагою є орієнтація на попередження ризиків та контроль критичних точок виробничого процесу. Такий підхід дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення небезпечної продукції. Це підвищує рівень довіри споживачів і відкриває доступ до нових ринків збуту. Разом із тим система потребує суворого дотримання технологічної дисципліни. За відсутності належного контролю її ефективність суттєво знижується.

Інтегровані та процесно-орієнтовані моделі менеджменту якості спрямовані на комплексне підвищення ефективності управління аграрним підприємством. Інтегрована система дозволяє поєднати управління якістю, екологічними аспектами та безпекою праці в єдину структуру. Це сприяє синергії управлінських рішень і оптимізації витрат. Процесно-орієнтована модель забезпечує стабільність результатів і зниження витрат за рахунок чіткої регламентації процесів. Водночас надмірна регламентація може обмежувати гнучкість підприємства. Тому застосування цих моделей потребує балансування між стандартизацією та адаптивністю [1, 15, 35].

Адаптивна та інноваційна моделі менеджменту якості відображають сучасні тенденції розвитку аграрного виробництва. Адаптивна модель орієнтована

на швидке реагування на ризики та зміни зовнішнього середовища. Вона забезпечує стійкість підприємства в кризових умовах і підвищує його життєздатність. Інноваційна модель базується на цифровізації та безперервному вдосконаленні бізнес-процесів. Вона сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства. Разом із тим її впровадження потребує значних інвестицій та високого рівня управлінської компетентності [14, 26, 37].

Додатково слід зазначити, що вибір конкретної системи або моделі менеджменту якості в аграрному виробництві має здійснюватися з урахуванням галузевої спеціалізації, ресурсного забезпечення та стратегічних цілей підприємства. Універсальних моделей, які однаково ефективні для всіх аграрних господарств, не існує. Практика свідчить про доцільність поетапного впровадження елементів різних систем менеджменту якості. Це дозволяє зменшити управлінські ризики та адаптувати систему до реальних умов функціонування підприємства. Поєднання стандартизованих, адаптивних та інноваційних підходів створює умови для підвищення ефективності бізнес-процесів. У результаті менеджмент якості стає інструментом не лише контролю, а й стратегічного розвитку аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ДИНАМІКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

2.1. Характеристика основних бізнес-процесів та продукції ФГ «Ялинівське 2007»

Господарська діяльність фермерського господарства «Ялинівське 2007» здійснюється в межах Поліського регіону, а місцем його офіційної реєстрації є селище Ялинівка Житомирського району Житомирської області. Фермерське господарство «Ялинівське 2007» функціонує як багатогалузеве виробниче підприємство, діяльність якого охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів, зокрема рослинництво, матеріально-технічне забезпечення, реалізацію продукції та технічне обслуговування машинно-тракторного парку. Узгоджена та результативна робота цих операційних підсистем є необхідною умовою досягнення стратегічних завдань господарства, серед яких - нарощення виробничих обсягів, раціоналізація витрат і формування стабільних фінансових результатів.

Ефективність функціонування фермерського господарства значною мірою залежить від раціональної організації та управління його бізнес-процесами. Бізнес-процеси фермерського господарства «Ялинівське 2007» являють собою сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на виробництво, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції рослинницького походження, а також забезпечення безперебійної роботи основного виробництва.

У структурі діяльності господарства доцільно виокремити основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси. Відсутність тваринництва зумовлює концентрацію ресурсів на рослинницькому напрямі та підвищує значення процесів постачання, технічного обслуговування та збуту продукції.

Основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси фермерського господарства «Ялинівське 2007» мають тісний взаємозв'язок і забезпечують цілісність його виробничо-господарської діяльності. Основні бізнес-процеси зосереджені

на виробництві та реалізації продукції рослинництва і формують основну частину доходів господарства, визначаючи його економічні результати. Допоміжні бізнес-процеси виконують забезпечувальну функцію, оскільки спрямовані на своєчасне постачання матеріально-технічних ресурсів, підтримання справного стану техніки та створення необхідних умов для безперервного здійснення виробничих робіт. Управлінські бізнес-процеси охоплюють планування, організацію, контроль і мотивацію персоналу та відіграють ключову роль у координації всіх напрямів діяльності господарства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Ключовим бізнес-процесом фермерського господарства є виробництво продукції рослинництва, яке охоплює підготовку ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю та первинне зберігання продукції. Цей процес формує основну частину доходів господарства та потребує значних матеріальних, трудових і технічних ресурсів.

Не менш важливим є процес реалізації сільськогосподарської продукції, який включає формування товарних партій, пошук каналів збуту, укладання договорів та організацію логістики. Ефективність цього процесу безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності господарства.

До допоміжних бізнес-процесів належать матеріально-технічне постачання та технічне обслуговування і ремонт сільськогосподарської техніки. Вони забезпечують безперервність основного виробництва, своєчасне виконання польових робіт і зниження ризиків простою техніки в період пікових навантажень.

Управлінські бізнес-процеси включають планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності господарства. Саме вони забезпечують координацію всіх інших процесів, прийняття управлінських рішень, контроль витрат та досягнення стратегічних цілей розвитку фермерського господарства.

Характеристика основних бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» має важливе значення для комплексного розуміння особливостей його функціонування та ефективності управління. Вона дає змогу виявити взаємозв'язки між окремими видами діяльності, оцінити раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також визначити сильні

та проблемні сторони організації виробництва і збуту продукції. Узагальнення та аналіз бізнес-процесів створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності господарства, оптимізацію витрат і забезпечення його сталого розвитку. Узагальнену характеристику основних бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика основних бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007»

Група бізнес-процесів	Назва бізнес-процесу	Зміст процесу	Результат
Основні	Виробництво продукції рослинництва	Підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю, первинне зберігання	Отримання валової продукції рослинництва
	Реалізація сільськогосподарської продукції	Формування товарних партій, пошук покупців, укладання договорів, логістика	Отримання доходу від реалізації
Допоміжні	Матеріально-технічне постачання	Закупівля насіння, добрив, ЗЗР, пального та інших ресурсів	Забезпечення виробничого процесу ресурсами
	Технічне обслуговування і ремонт техніки	Поточний і капітальний ремонт, технічний огляд машин та обладнання	Безперебійна робота машинно-тракторного парку
Управлінські	Планування та контроль діяльності	Планування виробництва, облік витрат, контроль виконання планів	Підвищення ефективності управління
	Управління персоналом	Організація праці, мотивація, контроль виконання робіт	Забезпечення продуктивної праці персоналу

Проведена характеристика основних бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» свідчить, що діяльність підприємства має чітко структурований та логічно вибудований характер. Основні бізнес-процеси зосереджені на виробництві продукції рослинництва та її реалізації, що повністю відповідає спеціалізації господарства за відсутності тваринницького напрямку. Саме ці процеси формують кінцевий результат діяльності підприємства у вигляді валової продукції та доходу від її реалізації. Їх ефективність залежить від дотримання технологічної дисципліни, своєчасності виконання польових робіт і якості організації збуту. Взаємозв'язок між виробництвом і реалізацією забезпечує безперервність грошових надходжень та фінансову стабільність господарства. Таким чином, основні бізнес-процеси є базою для формування економічних результатів фермерського господарства.

Аналіз допоміжних бізнес-процесів показує їх ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування основного виробництва. Матеріально-технічне постачання гарантує своєчасне надходження насіння, добрив, засобів захисту рослин і пального, що є критично важливим для дотримання агротехнологічних строків. Процеси технічного обслуговування і ремонту сільськогосподарської техніки сприяють зниженню ризиків простоїв машинно-тракторного парку, особливо в періоди пікових навантажень. Належна організація цих процесів дозволяє мінімізувати витрати на аварійні ремонти та підвищити коефіцієнт використання техніки. Допоміжні бізнес-процеси не створюють доходу безпосередньо, проте суттєво впливають на рівень собівартості продукції. У результаті їх ефективність опосередковано визначає конкурентоспроможність господарства.

Управлінські бізнес-процеси відіграють системоутворюючу роль у діяльності фермерського господарства «Ялинівське 2007», оскільки забезпечують координацію всіх інших процесів. Планування та контроль діяльності дають змогу раціонально розподіляти ресурси, прогнозувати результати та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Управління персоналом спрямоване на ефективну організацію праці, мотивацію працівників і підвищення про-

дуктивності трудових ресурсів. Від якості управлінських рішень залежить узгодженість дій між основними та допоміжними бізнес-процесами. Недостатня увага до управлінських процесів може призвести до зниження ефективності навіть за належної організації виробництва. Отже, удосконалення управлінських бізнес-процесів є важливою передумовою сталого розвитку та підвищення результативності діяльності фермерського господарства.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, яка складає основу його доходів. Основні види продукції включають зернові та зернобобові культури, технічні культури, кукурудзу на зерно, овочі та картоплю. Серед зернових культур найбільше значення має пшениця озима, яка забезпечує стабільну частку валового доходу. Також вирощуються ячмінь ярий та горох, що доповнюють сівозміну і сприяють підвищенню родючості ґрунтів. Кукурудза на зерно є однією з найбільш динамічно зростаючих культур за обсягами доходу, що свідчить про її рентабельність та попит на ринку. Технічні культури, до яких відносяться насамперед соняшник та інші олійні культури, забезпечують додаткові джерела прибутку і підвищують диверсифікацію виробництва. Овочі, картопля та плодові культури займають меншу частку доходу, але дозволяють фермерському господарству забезпечувати місцевий ринок та частково формувати бренд господарства.

Важливим аспектом характеристики продукції є її структура у складі загального доходу господарства, що дозволяє визначити пріоритети виробництва і приймати управлінські рішення щодо розширення чи скорочення вирощування окремих культур. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат на виробництво та збільшенню прибутковості. Визначення основних видів продукції і їхніх часток у доході також дає змогу фермерському господарству планувати стратегію збуту, прогнозувати рентабельність культур та адаптувати виробничу програму під ринкові умови. Систематичний моніторинг доходів від кожного виду продукції дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту і забезпечує сталий розвиток господарства.

Основні види продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» зосереджені на рослинництві і формують основу доходів господарства. До них належать зернові та зернобобові культури, серед яких провідну роль відіграє пшениця озима завдяки стабільній врожайності та високій рентабельності, а також ячмінь ярий і горох, які використовуються для оптимізації сівозміни та підтримки родючості ґрунтів. Кожен вид продукції має свої особливості вирощування, догляду та реалізації, що враховується при плануванні виробничої програми та управлінні ресурсами фермерського господарства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні види продукції ФГ «Ялинівське 2007» та їх характеристика

Види продукції	Коротка характеристика	Особливості виробництва / реалізації
Зернові та зернобобові культури	Основна група рослинницької продукції	Вирощуються на великих площах, забезпечують основний дохід господарства
Пшениця озима	Ключова зернова культура	Стабільна рентабельність, важлива для планування сівозмін
Ячмінь ярий	Допоміжна зернова культура	Використовується для оптимізації сівозміни та родючості ґрунтів
Горох	Зернобобова культура	Служить для відновлення азотного балансу ґрунту, частка у доході менша
Кукурудза (на зерно)	Динамічно зростаюча культура	Популярна на ринку, висока рентабельність, потребує інтенсивного догляду
Технічні культури	Соняшник та інші олійні культури	Додаткове джерело прибутку, сприяє диверсифікації виробництва
Овочі, картопля та плодіві культури	Місцевий ринок	Менша частка доходу, використовується для забезпечення локального попиту та формування бренду

Аналіз основних видів продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» свідчить про чітку спеціалізацію господарства на рослинництві та збалансовану структуру виробництва. Основна група доходів формується за рахунок зернових і зернобобових культур, серед яких пшениця озима є ключовою завдяки стабільній рентабельності та значущості для планування сівозмін. Допоміжні культури, такі як ячмінь ярий та горох, виконують не лише економічну функцію, а й агротехнічну роль, сприяючи відновленню родючості ґрунтів і підтриманню азотного балансу. Кукурудза на зерно демонструє високу динаміку зростання доходів та потребує інтенсивного догляду, що визначає її стратегічне значення для розвитку господарства.

Технічні культури та олійні культури забезпечують диверсифікацію виробництва і є додатковим джерелом прибутку, знижуючи ризики залежності від ринку зернових. Овочі, картопля та плодові культури, хоча і займають меншу частку у структурі доходів, важливі для задоволення потреб місцевого ринку та формування позитивного іміджу господарства. Загалом, структура продукції відображає продуману виробничу стратегію, спрямовану на максимізацію рентабельності, стабільності доходів і сталий розвиток господарства. Така характеристика дозволяє ефективно планувати ресурси, контролювати процеси виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Додатково можна відзначити, що різноманіття видів продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкових цін та погодними умовами, оскільки прибуток не залежить від одного виду культури. Використання зернобобових культур і технічних олійних культур сприяє оптимізації сівозміни та підвищенню ефективності використання земельних ресурсів. Крім того, розподіл продукції за пріоритетністю дозволяє господарству ефективно планувати виробничі та фінансові ресурси, визначати обсяги посівів та строки виконання польових робіт. Овочі та плодові культури, орієнтовані на місцевий ринок, підтримують стабільність збуту і забезпечують додаткову гнучкість у виробничій програмі. Такий підхід дозволяє господарству оперативно реагувати на зміни попиту і підвищувати загальну рента-

бельність виробництва. В результаті структура основних видів продукції забезпечує економічну стабільність, довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність ФГ «Ялинівське 2007».

Аналіз динаміки та структури доходів від реалізації сільськогосподарської продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» є важливим інструментом оцінки ефективності діяльності господарства та прийняття стратегічних управлінських рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка та структура доходів від реалізації сільськогосподарської продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» у 2021-2025 роках

Рік	Зернові та зерно- бобові куль- тури	Пшениця озима	Ячмінь ярий	Горох	Кукурудза (на зерно)	Технічні культури	Овочі, кар- топля та ін.
2021	11655,4	11027,1	-	-	1335,8	1558,6	-
2022	12458,5	11025,8	1028,4	985,2	2547,1	1752,4	1005,9
2023	15041,0	11592,9	1351,7	1103,5	3452,0	2721,2	1131,7
2024	16322,5	12050,1	1254,5	987,3	3254,5	2957,8	1165,3
2025	17625,2	13205,4	1325,4	885,2	3152,2	2902,5	1153,1
2025 р. до 2021 р., %	151,2	119,7	-	-	235,9	186,2	-

Аналіз динаміки доходів від реалізації сільськогосподарської продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» за період 2021–2025 років показує стійку тенденцію зростання загального доходу. Найбільший приріст спостерігається у доходах від кукурудзи на зерно та технічних культур, що свідчить про високу рентабельність і зростаючий попит на ці види продукції. Пшениця

озима забезпечує стабільну частку доходу, а зернобобові культури, такі як ячмінь і горох, виконують допоміжну роль, сприяючи оптимізації сівозміни і родючості ґрунтів. Овочі, картопля та плодові культури, хоча й мають меншу частку у структурі доходів, забезпечують стабільність місцевого ринку та підтримку бренду господарства. Загальна тенденція зростання доходів свідчить про ефективність виробничої стратегії та грамотне управління ресурсами.

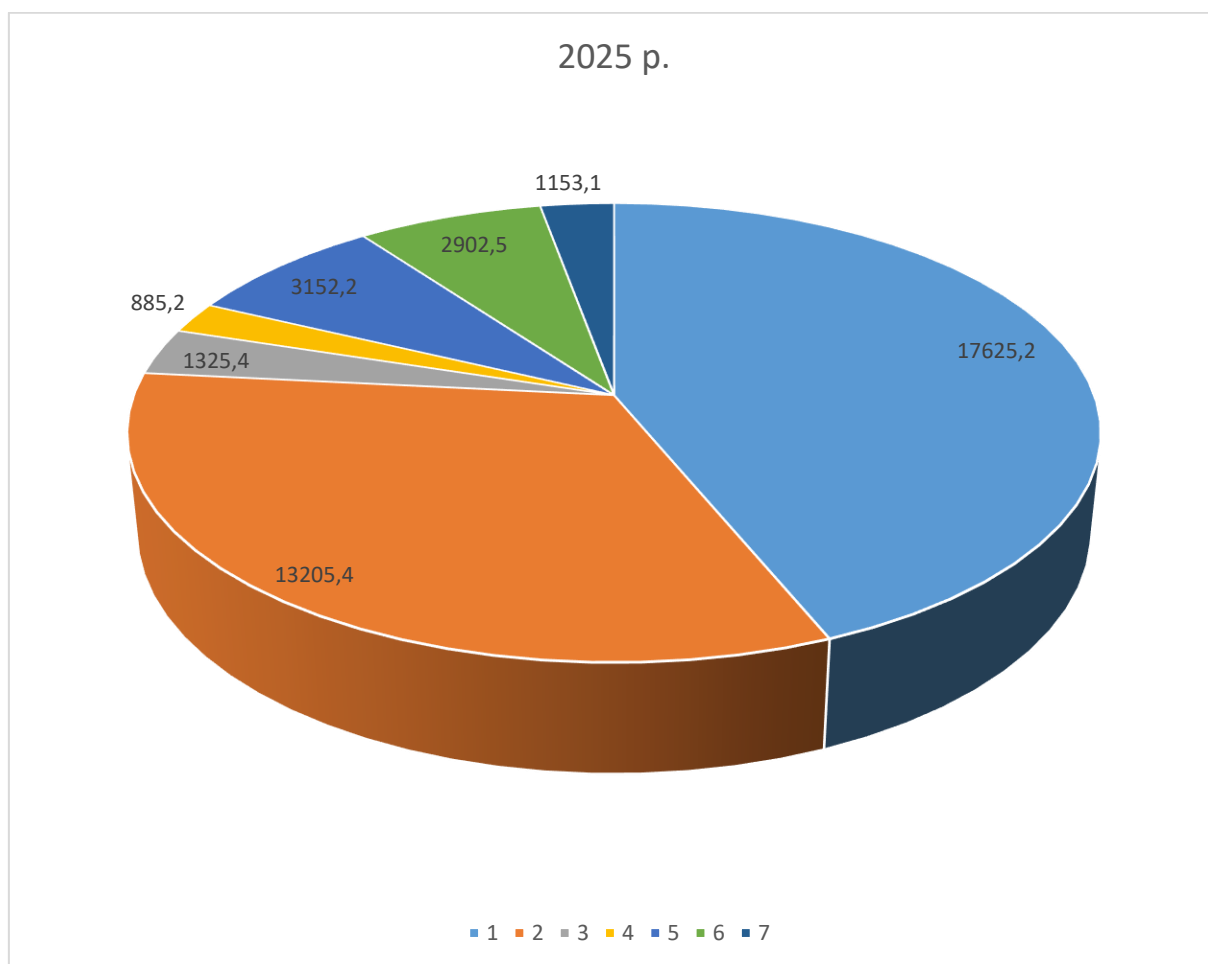


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ФГ «Ялинівське 2007» у 2025 році (за даними таблиці 2.3)

Динаміка структури доходів дозволяє оцінити пріоритети виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розширення або скорочення окремих видів продукції. Зростання доходів від високорентабельних культур дає можливість збільшувати інвестиції у виробничі процеси та технічне забезпечення. Одночасно аналіз показує необхідність підтримки стабільності доходів

від основних культур, а також оптимізації витрат на вирощування допоміжних видів продукції. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням цін і погодними умовами, і забезпечує сталий розвиток господарства. В цілому, таблиця демонструє, що ФГ «Ялинівське 2007» ефективно формує свій дохід за рахунок раціональної структури виробництва та зваженої політики реалізації продукції.

2.2. Аналіз економічного потенціалу та результативності операційної діяльності фермерського господарства

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлено впливом макроекономічних факторів, коливанням кон'юнктури аграрних ринків, кліматичними ризиками, а також обмеженістю фінансових і матеріально-технічних ресурсів. За таких умов особливого значення набуває раціональне використання наявного економічного потенціалу та підвищення результативності операційної діяльності господарства.

Економічний потенціал фермерського господарства формується під впливом сукупності земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також рівня організації виробничих процесів і управлінських рішень. Оцінка цього потенціалу дає змогу визначити реальні можливості підприємства щодо забезпечення сталого розвитку, зростання обсягів виробництва та підвищення економічної ефективності.

Земельні ресурси є базовим елементом виробничого потенціалу ФГ «Ялинівське 2007», оскільки саме вони визначають можливі обсяги виробництва та структуру посівних площ. Ефективність використання земельних угідь значною мірою залежить від рівня інтенсифікації виробництва, застосування сучасних агротехнологій та дотримання науково обґрунтованих сівозмін. Аналіз показників валової продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь свідчить

про загальну тенденцію до зростання результативності використання землі у досліджуваному періоді, що є позитивною характеристикою розвитку господарства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура земельного фонду фермерського господарства «Ялинівське 2007» у 2021-2025 рр.

Категорія земель	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Загальна площа земель, га	1008,5	1075,8	1075,9	965,6	955,3	94,8
Сільськогосподарські угіддя, га	971,7	1027,6	1027,5	920,9	915,3	94,2
Орні землі, га	886,8	1004,6	1004,7	903,8	900,2	101,5
Пасовища та багаторічні насадження, га	58,3	19,1	19,1	15,8	13,5	23,2
Сінокісні угіддя, га	27,4	3,7	2,3	2,2	2,0	7,3

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про загальне скорочення земельного фонду ФГ «Ялинівське 2007» у 2021-2025 рр. Загальна площа земель зменшилася на 5,2 %, а площа сільськогосподарських угідь на 5,8 %, що може бути наслідком перегляду орендних відносин, втрати частини земельних паїв або оптимізації земельного банку господарства. Така тенденція обмежує потенційні можливості розширення виробництва та підвищує значущість інтенсивних факторів розвитку.

Водночас структура земельного фонду зазнала суттєвих змін у напрямі підвищення частки орних земель. Площа ріллі у 2025 році перевищує рівень 2021 року на 1,5 %, що свідчить про концентрацію господарської діяльності на найбільш продуктивних і економічно доцільних видах угідь. Це є позитивною тенденцією з позицій забезпечення зростання обсягів товарної продукції та підви-

щення ефективності використання земельних ресурсів. Натомість спостерігається різке скорочення площ пасовищ, багаторічних насаджень та сінокісних угідь, частка яких у структурі земельного фонду істотно зменшилася. Такі зміни свідчать про вузьку спеціалізацію господарства на рослинництві та зниження диверсифікації землекористування. У перспективі це потребує врахування екологічних аспектів використання земель та впровадження заходів із збереження родючості ґрунтів і підтримання збалансованої структури угідь.

Трудовий потенціал підприємства визначається чисельністю працівників, рівнем їх професійної підготовки, продуктивністю праці та мотивацією. Зростання показників валової продукції на одного працівника та продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас поступове зростання рівня оплати праці одного працівника відображає як інфляційні процеси в економіці, так і прагнення керівництва господарства до збереження кадрового потенціалу та стимулювання праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності використання трудових і земельних ресурсів у ФГ «Ялинівське 2007»

Рік	Обсяг валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн (у постійних цінах)	Валовий випуск на одного працівника, тис. грн	Рівень продуктивності праці, тис. грн/працівника	Середнь-орічна оплата праці одного працівника, тис. грн
2021	389,9	612,5	612,5	118,4
2022	440,4	645,8	645,8	126,7
2023	518,8	702,4	702,4	134,9
2024	485,3	688,6	688,6	142,3
2025	496,2	710,3	710,3	150,6
2025 р. до 2021 р., %	127,3	116,0	116,0	127,1

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про загальне підвищення ефективності використання земельних ресурсів у ФГ «Ялинівське 2007» протягом 2021–2025 рр. Обсяг валової продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зріс на 27,3 %, що є результатом інтенсифікації виробництва, удосконалення агротехнологій та раціональнішої організації виробничих процесів. Незначне зниження показника у 2024 році свідчить про вплив зовнішніх чинників, однак у 2025 році позитивна динаміка була частково відновлена.

Показники валового випуску на одного працівника та продуктивності праці за аналізований період зросли на 16,0 %, що характеризує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Така тенденція свідчить про оптимізацію чисельності персоналу, зростання рівня механізації та підвищення організаційно-управлінської результативності. Водночас коливання показників у 2024 році підтверджують чутливість результатів праці до виробничих ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.

Зростання середньорічної оплати праці одного працівника на 27,1 % відображає посилення мотиваційної складової управління персоналом та адаптацію господарства до інфляційних процесів в економіці. Випереджальні темпи зростання заробітної плати порівняно з продуктивністю праці вказують на необхідність подальшого підвищення ефективності операційної діяльності, що дозволить забезпечити збалансоване зростання витрат на оплату праці та кінцевих фінансових результатів підприємства.

Матеріально-технічний потенціал ФГ «Ялинівське 2007» характеризується станом і вартістю основних виробничих фондів, рівнем їх оновлення та ефективністю використання. Аналіз динаміки середньорічної вартості основних виробничих фондів показує відносну стабільність цього показника, що свідчить про обмежені інвестиційні можливості підприємства. Разом з тим зростання фондовіддачі та зниження фондоємності виробництва є ознакою більш раціонального використання наявної матеріально-технічної бази.

Фінансово-економічний потенціал фермерського господарства відображає його здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності, виконувати

фінансові зобов'язання та формувати ресурси для розвитку. Важливими узагальнюючими показниками у цьому контексті є фондвіддача, рентабельність основних фондів та ефективність використання оборотних коштів.

Зростання рентабельності основних фондів у досліджуваному періоді свідчить про підвищення віддачі вкладеного капіталу та загальне покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Це є наслідком як зростання обсягів виробництва, так і оптимізації витрат на одиницю продукції. Разом з тим, зниження показника фондоозброєності праці в окремі роки вказує на необхідність подальшого оновлення технічної бази та залучення інвестиційних ресурсів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання фінансових та основних виробничих ресурсів у ФГ «Ялинівське 2007»

Рік	Середнь- орічна вартість ос- новних ви- робничих фондів, тис. грн	Рівень фон- до- озброєності праці, тис. грн/праців- ника	Фон- доємність вироб- ництва, грн	Фон- довіддача основних фондів, грн	Рента- бельність основних фондів, %
2021	7134,7	90,83	25,16	3,65	14,8
2022	7535,6	92,55	22,51	4,23	16,2
2023	7366,3	82,87	19,08	5,52	18,9
2024	7258,3	81,67	18,29	5,52	18,5
2025	7325,4	82,32	19,23	5,62	19,3
2025 р. до 2021 р., %	102,7	90,6	76,4	154,0	130,4

Результативність операційної діяльності ФГ «Ялинівське 2007» доцільно оцінювати через систему показників, що відображають обсяги виробництва, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та фінансові результати. Проведений аналіз показує, що у 2021–2025 роках господарство загалом демонструвало позитивну динаміку ключових виробничо-економічних показників, незважаючи на вплив несприятливих зовнішніх факторів.

Зростання валової продукції у розрахунку на одиницю земельних та трудових ресурсів свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та результативності операційної діяльності. Водночас наявні коливання окремих показників у 2024-2025 роках вказують на чутливість господарства до ринкових і природно-кліматичних ризиків, що потребує впровадження елементів адаптивного та ризик-орієнтованого управління.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ФГ «Ялинівське 2007» володіє достатнім економічним потенціалом для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку. Позитивні тенденції у використанні земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів створюють передумови для зростання ефективності операційної діяльності. Разом з тим обмеженість фінансових ресурсів і зношеність окремих елементів основних фондів зумовлюють необхідність удосконалення системи управління ресурсами, оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування.

Отримані результати аналізу є підґрунтям для розроблення у наступному розділі дипломної роботи практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління економічним потенціалом та результативністю операційної діяльності фермерського господарства «Ялинівське 2007».

2.3. Особливості системи менеджменту якості та конкурентоспроможності у ФГ «Ялинівське 2007»

В умовах загострення конкуренції на аграрних ринках та зростання вимог споживачів до безпечності й якості продукції система менеджменту якості набу-

ває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку фермерських господарств. Для ФГ «Ялинівське 2007» менеджмент якості є важливим інструментом підвищення результативності операційної діяльності, мінімізації виробничих ризиків і формування стійких конкурентних переваг.

Система менеджменту якості у фермерському господарстві формується на основі дотримання технологічних регламентів вирощування сільськогосподарських культур, контролю якості матеріальних ресурсів, раціональної організації виробничих процесів та відповідальності персоналу за кінцеві результати праці. Важливу роль відіграє також відповідність продукції чинним стандартам і нормативним вимогам, що забезпечує можливість її реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках.

На практиці система менеджменту якості у ФГ «Ялинівське 2007» має переважно функціональний характер і базується на внутрішніх регламентах, досвіді управлінського персоналу та контролі ключових етапів виробничого процесу. Основна увага приділяється якості насіннєвого матеріалу, дотриманню агротехнологій, своєчасності виконання польових робіт і контролю зберігання продукції.

Разом з тим, відсутність формалізованої сертифікованої системи менеджменту якості (зокрема відповідно до стандартів ISO або HACCP) обмежує можливості господарства щодо розширення ринків збуту та підвищення рівня довіри з боку контрагентів. Це зумовлює необхідність поступового впровадження елементів процесного та ризик-орієнтованого підходів до управління якістю.

Конкурентоспроможність ФГ «Ялинівське 2007» формується під впливом сукупності цінових і нецінових чинників, серед яких важливе місце посідають стабільність якості продукції, рівень витрат виробництва, гнучкість управління та здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Забезпечення стабільної якості продукції дозволяє господарству підтримувати партнерські відносини з постійними покупцями та зменшувати ризики цінових коливань.

Підвищення конкурентоспроможності також пов'язане з упровадженням сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на зниження втрат, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці. У цьому контексті

менеджмент якості виступає не лише як інструмент контролю, а й як складова стратегічного управління розвитком господарства.

Для узагальненої оцінки стану системи менеджменту якості та конкурентоспроможності ФГ «Ялинівське 2007» доцільно використати систему умовних показників, що відображають ключові аспекти виробничої та управлінської діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оціночні показники рівня менеджменту якості та конкурентоспроможності ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	Значення	Оціночна характеристика
Рівень дотримання технологічних регламентів, балів (1-5)	4,0	Достатній
Частка продукції стабільної якості, %	88,0	Висока
Частка рекламаций у загальному обсязі реалізації, %	2,5	Низька
Рівень виробничих витрат на 1 т продукції, грн.	4 200	Середній
Гнучкість реагування на зміну попиту, балів (1-5)	3,8	Вище середнього
Загальний інтегральний рівень конкурентоспроможності, балів (1-5)	4,1	Конкурентоспроможне

Наведені дані свідчать, що ФГ «Ялинівське 2007» характеризується достатнім рівнем менеджменту якості та загалом конкурентоспроможним становищем на ринку. Водночас виявлені резерви підвищення ефективності управління

якістю створюють передумови для зміцнення ринкових позицій господарства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Таким чином, система менеджменту якості у ФГ «Ялинівське 2007» перебуває на стадії формування та має потенціал для подальшого розвитку. Її вдосконалення шляхом впровадження елементів стандартизованих систем управління якістю, посилення процесного підходу та орієнтації на споживача сприятиме підвищенню конкурентоспроможності господарства й ефективності його операційної діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ПРОДУКЦІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Проєкт впровадження елементів системи менеджменту якості у бізнес-процесах фермерського господарства «Ялинівське 2007»

В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку та зростання вимог до стабільності якості сільськогосподарської продукції актуальним є впровадження елементів системи менеджменту якості (СМЯ) у бізнес-процесах фермерського господарства «Ялинівське 2007». Метою запропонованого проєкту є підвищення результативності операційної діяльності шляхом упорядкування та стандартизації ключових процесів, зниження втрат і формування стійких конкурентних переваг без запровадження надмірно складних і витратних сертифікаційних процедур.

Основою проєкту є використання процесного підходу до управління якістю, який передбачає ідентифікацію, опис і контроль основних бізнес-процесів господарства. До таких процесів віднесено планування виробництва, матеріально-технічне забезпечення, безпосереднє виробництво продукції, зберігання та реалізацію, а також управління персоналом. Для кожного процесу визначаються відповідальні особи, контрольні точки та показники оцінки якості.

Впровадження системи менеджменту якості є важливим чинником підвищення ефективності та стійкості діяльності аграрного підприємства, оскільки забезпечує впорядкування бізнес-процесів, зниження виробничих втрат і стабільність якісних характеристик продукції. Система менеджменту якості сприяє підвищенню керованості операційної діяльності, своєчасному виявленню та запобіганню відхиленням у технологічних процесах, а також формуванню відповідальності персоналу за кінцеві результати праці. У довгостроковій перспективі впровадження елементів менеджменту якості створює передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства, зміцнення довіри споживачів

і партнерів та забезпечення адаптації господарства до змін ринкового середовища.

Таблиця 3.1

Основні бізнес-процеси ФГ «Ялинівське 2007» та напрями впровадження елементів СМЯ

Бізнес-процес	Основний зміст процесу	Ключові елементи менеджменту якості	Очікуваний результат
Планування виробництва	Формування посівних площ, календаря робіт	Нормування, планові показники якості	Зменшення відхилень від плану
Матеріально-технічне забезпечення	Закупівля насіння, ЗЗР, добрив	Вхідний контроль якості ресурсів	Підвищення стабільності виробництва
Виробництво продукції	Виконання технологічних операцій	Контрольні точки, технологічні регламенти	Зниження втрат і браку
Зберігання продукції	Післязбиральна доробка та зберігання	Дотримання умов зберігання	Збереження якості продукції
Реалізація продукції	Продаж і логістика	Контроль відповідності вимогам покупців	Зростання довіри контрагентів

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить, що у ФГ «Ялинівське 2007» чітко ідентифіковано ключові бізнес-процеси, які охоплюють усі основні етапи створення споживчої цінності від планування виробництва до реалізації готової продукції. Це створює передумови для впровадження процесного підходу до управління та

формування цілісної системи менеджменту якості, орієнтованої на попередження відхилень, а не лише на їх усунення.

Запропоновані елементи системи менеджменту якості для кожного бізнес-процесу спрямовані на підвищення керованості та прозорості операційної діяльності. Застосування нормування, вхідного контролю ресурсів, контрольних точок і технологічних регламентів дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, знижувати рівень втрат і браку, а також забезпечувати стабільність виробничих результатів за обмежених ресурсів господарства.

Очікувані результати впровадження елементів СМЯ мають системний і взаємопов'язаний характер, оскільки покращення якості на попередніх етапах виробничого циклу позитивно впливає на кінцеві результати реалізації продукції. Зменшення відхилень від плану, підвищення стабільності виробництва та збереження якості продукції сприятимуть зростанню довіри контрагентів і посиленню конкурентоспроможності ФГ «Ялинівське 2007» на аграрному ринку.

Важливим елементом проєкту є формування системи показників оцінки якості бізнес-процесів, що дозволяє здійснювати поточний моніторинг результативності впроваджених заходів. Такі показники мають бути простими у застосуванні та орієнтованими на практичні потреби управління.

Аналіз системи показників оцінки результативності менеджменту якості у бізнес-процесах ФГ «Ялинівське 2007» є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє кількісно оцінити ефективність впроваджених заходів, виявити слабкі місця в управлінні та своєчасно коригувати процеси для досягнення поставлених цілей. Використання чітко визначених показників, таких як частка операцій без порушень, рівень виробничих втрат, стабільність якості продукції та дотримання термінів виконання робіт, забезпечує об'єктивне відстеження результатів і підвищує прозорість управлінських рішень. Такий аналіз дозволяє не лише контролювати поточну діяльність, а й планувати стратегічні кроки щодо підвищення продуктивності, зниження витрат і зміцнення конкурентоспроможності господарства на ринку.

Таблиця 3.2

Система показників оцінки результативності менеджменту якості у бізнес-процесах ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	Базове значення, 2025 р.	Проектне значення, 2027 р.	Очікувана зміна
Частка технологічних операцій без порушень, %	82	92	+10 п.п.
Рівень виробничих втрат, %	6,5	4,0	-2,5 п.п.
Частка продукції стабільної якості, %	88	95	+7 п.п.
Кількість рекламаций, %	12	6	-50 %
Дотримання термінів виконання робіт, %	85	95	+10 п.п.

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить про те, що впровадження елементів системи менеджменту якості у бізнес-процесах ФГ «Ялинівське 2007» має суттєвий потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності. Зростання частки технологічних операцій без порушень на 10 п.п. до 92 % відображає покращення дисципліни виконання виробничих процесів та більшу точність дотримання технологічних регламентів, що є ключовим чинником стабільності виробництва.

Зниження рівня виробничих втрат із 6,5 % до 4,0 % свідчить про більш раціональне використання ресурсів та ефективне управління ризиками у виробничих процесах. Це дозволяє значно зменшити економічні витрати господарства, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш стабільну фінансову результативність.

Показники стабільності якості продукції та зменшення кількості рекламаций підтверджують позитивний вплив впровадження СМЯ на кінцевий продукт. Зростання частки продукції стабільної якості до 95 % і зниження рекламаций на 50 % підвищують довіру покупців і партнерів, зміцнюють ринкові позиції господарства та сприяють формуванню стійких конкурентних переваг.

Дотримання термінів виконання робіт на рівні 95 % демонструє ефективність координації бізнес-процесів та високий рівень організаційної дисципліни. У сукупності всі ці зміни свідчать про комплексне підвищення результативності менеджменту якості, що забезпечує системний ефект: зниження втрат, стабільність продукції, підвищення ефективності ресурсного використання та зміцнення конкурентоспроможності ФГ «Ялинівське 2007».

Таблиця 3.3

Етапи впровадження елементів системи менеджменту якості у ФГ «Ялинівське 2007»

Етап	Зміст робіт	Термін реалізації, 2027 р.	Відповідальні особи	Очікуваний ефект
Підготовчий	Аналіз процесів, визначення контрольних точок	I квартал	Керівник, агроном	Усунення організаційних прогалин
Основний	Упровадження регламентів і показників якості	II-III квартал	Керівники підрозділів	Підвищення керованості процесів
Контрольний	Моніторинг і коригування	IV квартал	Керівництво	Закріплення результатів

Аналіз таблиці 3.3 свідчить, що впровадження елементів системи менеджменту якості у ФГ «Ялинівське 2007» здійснюється за чітко структурованими етапами, що забезпечує поступове та контрольоване впровадження нових підходів. Підготовчий етап включає аналіз бізнес-процесів та визначення контрольних точок, що дозволяє виявити слабкі місця і усунути організаційні прогалини. У ході цього етапу відповідальні особи, такі як керівник і агроном, формують базу для подальшої стандартизації процесів, що сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень. Важливо, що підготовчий етап також дозволяє оцінити ресурсні потреби для основного впровадження, визначити потенційні ризики та розробити план їх мінімізації. Завдяки такому підходу господарство отримує можливість впроваджувати зміни поступово, зменшуючи ймовірність помилок. Це створює основу для ефективного впровадження подальших етапів системи менеджменту якості.

Основний етап передбачає безпосереднє впровадження регламентів та показників якості у бізнес-процеси господарства. На цьому етапі керівники підрозділів беруть активну участь у контролі та координації процесів, що забезпечує підвищення керованості виробничих операцій. Впровадження стандартів та показників дозволяє відстежувати виконання технологічних процедур і своєчасно виявляти відхилення, що сприяє зниженню втрат і браку продукції. Крім того, систематичне застосування показників якості підвищує дисципліну персоналу і створює мотивацію до дотримання регламентів. Ефект від цього етапу проявляється не лише у стабільності виробництва, а й у підвищенні загальної ефективності бізнес-процесів. Важливо, що успішне виконання основного етапу створює передумови для контрольного етапу та закріплення досягнутих результатів.

Контрольний етап передбачає моніторинг результатів впровадження та внесення необхідних коригувань, що дозволяє закріпити досягнуті ефекти. На цьому етапі керівництво фермерського господарства здійснює аналіз відповідності результатів встановленим нормам та показникам якості. Систематичний контроль забезпечує швидке виявлення відхилень і дає змогу оперативно

впроваджувати коригувальні заходи. Крім того, контрольний етап сприяє формуванню культури постійного удосконалення у господарстві, підвищує відповідальність персоналу та зміцнює дисципліну виконання виробничих завдань. Закріплення результатів на цьому етапі забезпечує стабільність процесів і довгострокову ефективність системи менеджменту якості. Таким чином, завершення контрольного етапу створює передумови для подальшого стратегічного розвитку господарства та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

Реалізація проєкту також передбачає поетапне впровадження елементів СМЯ з урахуванням ресурсних можливостей господарства. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансове навантаження та забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових вимог управління якістю.

Таким чином, запропонований проєкт впровадження елементів системи менеджменту якості у бізнес-процесах ФГ «Ялинівське 2007» є економічно доцільним і практично реалізованим в умовах фермерського господарства. Його реалізація сприятиме підвищенню стабільності якості продукції, зниженню операційних втрат і зміцненню конкурентоспроможності підприємства без суттєвого зростання управлінських витрат.

3.2. Проєкт оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції ФГ «Ялинівське 2007»

Оптимізація бізнес-процесів у ФГ «Ялинівське 2007» спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції через підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості операційної діяльності. Базовим роком для оцінки результатів є 2025 рік, а проєктним - 2027 рік. Методологічною основою проєкту є застосування методів моделювання процесів, аналізу показників продуктивності та інтеграція принципів BPMN (Business Process Model and Notation) для візуалізації, стандартизації та оптимізації ключових процесів господарства. Проєкт оптимізації бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» передбачає застосування методу лінійного програмування для визначення оптимальної структури виробництва та розподілу ресурсів з метою максимізації

прибутковості та підвищення конкурентоспроможності продукції. Базовим роком є 2025 рік, проектним - 2027 рік. Основними ресурсами, що враховуються в моделі, є площа ріллі, трудові ресурси та матеріальні витрати. Метою оптимізації є максимізація валового прибутку при дотриманні обмежень по площі, працівниках та виробничих нормах.

Лінійна модель включає наступні змінні: обсяги посіву культур (кукурудза, пшениця, овочі, соняшник), трудові витрати (люд.-години), матеріальні витрати (тис. грн.) та обмеження по площі та ресурсам. Метод дозволяє визначити оптимальні пропорції культур та ефективний розподіл ресурсів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для моделі лінійного програмування у ФГ «Ялинівське 2007»

Культура	Площа, га	Працівники, чол.	Матеріали, тис. грн.	Потенційний прибуток, тис. грн.
Кукурудза	200	12	400	1200
Пшениця	150	10	300	900
Овочі	80	8	200	700
Соняшник	100	5	150	500

Застосування лінійного програмування дозволяє визначити оптимальні площі для кожної культури, що забезпечують максимальний прибуток при обмеженнях по земельних та трудових ресурсах. Оптимізаційна модель враховує не лише економічний ефект, а й вплив на конкурентоспроможність продукції через підвищення обсягів та стабільності виробництва.

Аналіз вихідних даних для моделі лінійного програмування (таблиця 3.4) дозволяє зробити висновок про структуру ресурсів і потенційний прибуток від вирощування різних культур у ФГ «Ялинівське 2007». Кукурудза займає найбільшу площу та потребує значних трудових і матеріальних ресурсів, проте

забезпечує максимальний потенційний прибуток, що робить її ключовою культурою для економічної стабільності господарства. Пшениця, маючи менші потреби в ресурсах, також демонструє високий прибутковий потенціал, що дозволяє її включати до оптимальної структури посівів. Овочі, незважаючи на відносно невелику площу та помірні витрати, забезпечують додатковий прибуток і підвищують диверсифікацію виробництва. Соняшник є менш ресурсомістким, але його внесок у валовий прибуток менший, що свідчить про необхідність збалансованого підходу до розподілу площ. Загалом дані свідчать про доцільність оптимізації структури посівів та ефективного розподілу ресурсів для максимізації прибутку і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 3.5

Оптимальна структура посівних площ у ФГ «Ялинівське 2007» на 2027 р.

Культура	Базова площа, 2025 р., га	Оптимальна площа, 2027 р., га	Очікувана зміна, га
Кукурудза	200	220	+20
Пшениця	150	140	-10
Овочі	80	100	+20
Соняшник	100	90	-10

Лінійне програмування дозволяє ефективно розподілити трудові та матеріальні ресурси між культурами для досягнення максимального економічного ефекту. Це знижує витрати на виробництво одиниці продукції та підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз оптимальної структури посівних площ (таблиця 3.5) показує, що у ФГ «Ялинівське 2007» до 2027 року планується зміщення пріоритетів у бік більш рентабельних культур. Зокрема, площа під кукурудзою та овочами збільшується на 20 га кожна, що забезпечить зростання валової продукції та прибутковості господарства. Водночас площі під пшеницею та соняшником зменшуються на 10 га, що свідчить про оптимізацію використання земельних ресурсів та концентрацію на культурах із вищим економічним ефектом. Така зміна структури посівів

дозволяє підвищити ефективність використання площ, покращити баланс ресурсів та забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності продукції. Загалом проєкт оптимізації демонструє економічно обґрунтований підхід до перерозподілу земельних ресурсів і максимізації прибутку.

Таблиця 3.6

Розподіл трудових та матеріальних ресурсів за культурами у ФГ «Ялинівське 2007», 2027 р.

Культура	Працівники, чол.	Матеріали, тис. грн	Очікувана зміна порівняно з 2025 р.
Кукурудза	13	430	+1, +30
Пшениця	9	280	-1, -20
Овочі	10	250	+2, +50
Соняшник	5	140	0, -10

Оптимізація виробництва за допомогою лінійного програмування дозволяє збільшити валовий прибуток господарства та стабільність продукції. Підвищення обсягів вирощування овочів і кукурудзи забезпечує зростання ринкової частки та покращує конкурентні позиції ФГ «Ялинівське 2007». Модель також демонструє економію ресурсів і підвищення продуктивності праці, що сприяє довгостроковій стабільності та ефективності виробництва.

Аналіз розподілу трудових та матеріальних ресурсів за культурами у ФГ «Ялинівське 2007» (таблиця 3.6) свідчить про більш ефективне використання наявних ресурсів у 2027 році. Зокрема, кількість працівників під кукурудзу збільшується на 1 особу, а матеріальні витрати - на 30 тис. грн, що забезпечує підвищення продуктивності та стабільності виробництва цієї ключової культури. Площі під овочі отримують додаткові 2 працівники та 50 тис. грн матеріалів, що дозволяє збільшити обсяги вирощування та підвищити рентабельність. Водночас

пшениця та соняшник отримують менше ресурсів або зберігають колишні показники, що свідчить про оптимізацію пріоритетів у розподілі трудових і матеріальних витрат.

Такий розподіл ресурсів дозволяє не лише підвищити ефективність окремих культур, а й покращити загальну продуктивність господарства. Зменшення або стабілізація ресурсів для менш рентабельних культур сприяє економії витрат і підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку. Загалом, коригування трудових та матеріальних ресурсів у поєднанні з оптимізацією посівних площ створює передумови для більш збалансованого і прибуткового виробництва, що відповідає стратегічним цілям господарства.

Таблиця 3.7

Очікувані економічні результати оптимізації у ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2025 р.	2027 р.	Очікувана зміна
Валова продукція, тис. грн	3300	3700	+400
Валовий прибуток, тис. грн	1200	1450	+250
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	710,3	780	+69,7
Рівень використання ресурсів, %	85	95	+10 п.п.

Таким чином, застосування методу лінійного програмування у ФГ «Ялинівське 2007» дозволяє визначити оптимальну структуру виробництва, ефективно розподілити ресурси та забезпечити підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку аграрної продукції.

Економетрична модель використовується для оцінки впливу основних ресурсів на валову продукцію та продуктивність праці. Використано мультифакторну регресійну модель виду:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Y – валова продукція, тис. грн;

X_1 – площа посівів, га;

X_2 – кількість працівників, чол.;

X_3 – матеріальні витрати, тис. грн;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$ – параметри моделі;

ε – випадкова похибка.

Модель дозволяє прогнозувати зміни валової продукції при варіаціях ресурсів та ефективності використання земель і праці. Параметри моделі оцінені на основі даних 2021-2025 рр., а результати прогнозуються на 2027 рік.

Аналіз очікуваних результатів оптимізації методами лінійного програмування та економетричного моделювання (таблиця 3.8) демонструє, що обидва підходи дозволяють значно підвищити ефективність виробництва у ФГ «Ялинівське 2007». Зокрема, валова продукція зростає на 380-400 тис. грн, що відображає збільшення обсягів виробництва та більш раціональний розподіл посівних площ між культурами. Валовий прибуток підвищується на 235-250 тис. грн, а продуктивність праці зростає до 775-780 тис. грн/працівника, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і зменшення втрат у виробничих процесах. Обидві моделі показують узгоджені результати, що підтверджує надійність застосованих методів оптимізації для планування виробництва.

Крім того, рівень використання ресурсів підвищується на 9-10 п.п., площа посівів основних культур зменшується на 10 га, а витрати на матеріали скорочуються на 180-200 тис. грн. Це свідчить про досягнення більшої ефективності без додаткового залучення земельних або матеріальних ресурсів. Таким чином, результати оптимізації демонструють комплексне покращення економічних показників, підвищення конкурентоспроможності продукції та створюють передумови для стійкого розвитку господарства на середньострокову перспективу.

Таблиця 3.8

Очікувані результати оптимізації методами лінійного програмування та економетричного моделювання по ФГ «Ялинівське 2007», 2027 р.

Показник	2025 р.	Проект на 2027 р.		Очікувана зміна 2027 р. відносно 2025 р. за економетричною моделлю
		лінійне програмування	економетрична модель	
Валова продукція, тис. грн	3300	3700	3680	+380
Валовий прибуток, тис. грн	1200	1450	1435	+235
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	710	780	775	+65
Рівень використання ресурсів, %	85	95	94	+9 п.п.
Площа посівів основних культур, га	558	550	548	-10
Витрати на матеріали, тис. грн	2100	1900	1920	-180

Модель показує, що застосування лінійного програмування та економетричного аналізу дозволяє досягти узгодженого прогнозу збільшення валової продукції та прибутку при ефективнішому використанні земельних і трудових ресурсів. Валовий прибуток зростає на 235-250 тис. грн, продуктивність праці підвищується до 775-780 тис. грн/працівника, а рівень використання ресурсів досягає 94-95 %, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції господарства.

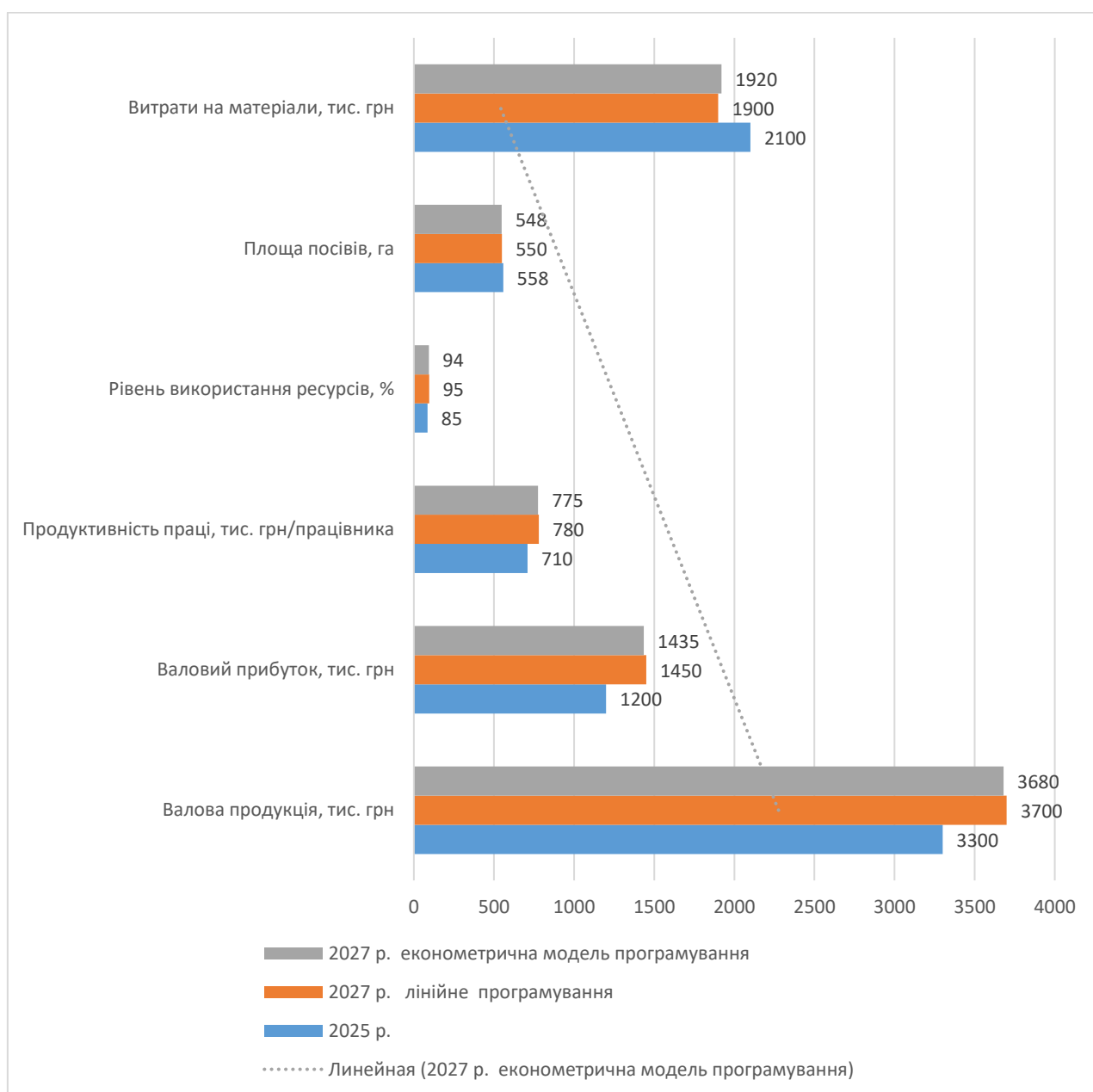


Рис. 3.1. Очікувані результати оптимізації методами лінійного програмування та економетричного моделювання по ФГ «Ялинівське 2007», 2027 р.

Отримані результати також свідчать про збалансованість прийнятих рішень у контексті ресурсного забезпечення та економічної ефективності. Оптимізація посівних площ та коригування трудових і матеріальних ресурсів дозволяють одночасно підвищити прибутковість і знизити витрати, що забезпечує більш раціональне використання наявних ресурсів. Економетрична модель підтверджує практичність рішень лінійного програмування, демонструючи близькі значення продуктивності та валового прибутку, що підвищує достовірність прогнозу. Водночас скорочення площ під менш рентабельні культури та перерозподіл ресурсів на більш прибуткові дозволяє мінімізувати ризики виробництва та підвищити стабільність реалізації продукції. Загалом, інтеграція методів лінійного програмування та економетричного моделювання створює основу для ефективного стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ялинівське 2007».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Системний та ринково-орієнтований етапи еволюції менеджменту якості характеризуються інтеграцією якості у загальну стратегію розвитку підприємства. Якість набула статусу стратегічного ресурсу та ключового фактора конкурентоспроможності. Залучення персоналу та формування культури якості сприяли підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності. Орієнтація на споживача дозволила більш точно враховувати ринкові потреби та очікування. Інтеграція менеджменту якості з маркетингом і стратегічним управлінням посилила ринкові позиції підприємств. У результаті якість перетворилася на джерело довгострокових конкурентних переваг.

2. Конкурентоспроможність підприємства, на відміну від продукції, має комплексний і системний характер. Вона охоплює всі ключові складові діяльності підприємства, включаючи ресурси, бізнес-процеси, персонал та стратегічні орієнтири розвитку. Управління цим видом конкурентоспроможності здійснюється переважно на стратегічному рівні. Часовий горизонт таких рішень є довгостроковим і спрямованим на забезпечення сталого розвитку. Інструменти менеджменту підприємства мають інтегрований характер і охоплюють стратегічне планування та управління розвитком. Це дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги в умовах змінного середовища.

3. ФГ «Ялинівське 2007» функціонує як багатогалузеве виробниче підприємство, діяльність якого охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів, зокрема рослинництво, матеріально-технічне забезпечення, реалізацію продукції та технічне обслуговування машинно-тракторного парку. Основні бізнес-процеси зосереджені на виробництві продукції рослинництва та її реалізації, що повністю відповідає спеціалізації господарства за відсутності тваринницького напрямку. Управлінські бізнес-процеси відіграють системоутворюючу роль у діяльності господарства, оскільки забезпечують координацію всіх інших процесів.

Аналіз динаміки доходів від реалізації сільськогосподарської продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» за період 2021-2025 років показує

стійку тенденцію зростання загального доходу. Найбільший приріст спостерігається у доходах від кукурудзи на зерно та технічних культур, що свідчить про високу рентабельність і зростаючий попит на ці види продукції.

4. ФГ «Ялинівське 2007» володіє достатнім економічним потенціалом для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку. Позитивні тенденції у використанні земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів створюють передумови для зростання ефективності операційної діяльності. Разом з тим обмеженість фінансових ресурсів і зношеність окремих елементів основних фондів зумовлюють необхідність удосконалення системи управління ресурсами, оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування. Отримані результати аналізу є підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління економічним потенціалом та результативністю операційної діяльності фермерського господарства «Ялинівське 2007».

5. ФГ «Ялинівське 2007» характеризується достатнім рівнем менеджменту якості та загалом конкурентоспроможним становищем на ринку. Водночас виявлені резерви підвищення ефективності управління якістю створюють передумови для зміцнення ринкових позицій господарства та забезпечення його довгострокового розвитку. Таким чином, система менеджменту якості у ФГ «Ялинівське 2007» перебуває на стадії формування та має потенціал для подальшого розвитку. Її вдосконалення шляхом впровадження елементів стандартизованих систем управління якістю, посилення процесного підходу та орієнтації на споживача сприятиме підвищенню конкурентоспроможності господарства й ефективності його операційної діяльності в цілому.

6. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку та зростання вимог до стабільності якості сільськогосподарської продукції актуальним є впровадження елементів системи менеджменту якості (СМЯ) у бізнес-процесах фермерського господарства «Ялинівське 2007». Метою запропонованого проєкту є підвищення результативності операційної діяльності шляхом упорядкування та стандартизації ключових процесів, зниження втрат і формування стійких конку-

рентних переваг без запровадження надмірно складних і витратних сертифікаційних процедур. Впровадження елементів системи менеджменту якості у бізнес-процесах ФГ «Ялинівське 2007» має суттєвий потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності.

7. Оптимізація виробництва за допомогою лінійного програмування дозволяє збільшити валовий прибуток господарства та стабільність продукції. Підвищення обсягів вирощування овочів і кукурудзи забезпечує зростання ринкової частки та покращує конкурентні позиції ФГ «Ялинівське 2007». Модель також демонструє економію ресурсів і підвищення продуктивності праці, що сприяє довгостроковій стабільності та ефективності виробництва. Економетрична модель використовується для оцінки впливу основних ресурсів на валову продукцію та продуктивність праці. В роботі також використано мультифакторну регресійну модель. Модель дозволяє прогнозувати зміни валової продукції при варіаціях ресурсів та ефективності використання земель і праці. Параметри моделі оцінені на основі даних 2021-2025 рр., а результати прогнозуються на 2027 рік.

8. Аналіз очікуваних результатів оптимізації методами лінійного програмування та економетричного моделювання демонструє, що обидва підходи дозволяють значно підвищити ефективність виробництва у ФГ «Ялинівське 2007». Зокрема, валова продукція зростає на 380-400 тис. грн, що відображає збільшення обсягів виробництва та більш раціональний розподіл посівних площ між культурами. Валовий прибуток підвищується на 235-250 тис. грн, а продуктивність праці зростає до 775-780 тис. грн/працівника, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і зменшення втрат у виробничих процесах. Обидві моделі показують узгоджені результати, що підтверджує надійність застосованих методів оптимізації для планування виробництва.

Водночас скорочення площ під менш рентабельні культури та перерозподіл ресурсів на більш прибуткові дозволяє мінімізувати ризики виробництва та підвищити стабільність реалізації продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210.
2. Обіход, С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування, 2024. № 1(107)). С. 3-9.
3. Балановська Т. І., Драгнєва Н. І. Управління якістю: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 176 с.
4. Пляшко, О., Хомич, С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. Економічний простір, 2025. № 197.С. 204-211.
5. The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 12.04.2026).
6. Безродна С.М. Управління якістю: навч.посіб. Чернівці: ПБКФ "Технодрук", 2017.174 с.
7. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. К.: Зовнішня торгівля, 2014. 304 с.
8. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 264 с.
9. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
10. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
11. Менеджмент якості в аспекті конкурентоспроможності об’єктів : навч. посібник / М. П. Грінченко, О. В. Лобач, М. А. Гринченко; за ред. проф. І. В. Кононенка. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 144 с.

- 12.Бутко М. П. Менеджмент якості в умовах поглиблення інтеграції. Ніжин: «АспектПоліграф», 2015. 288 с.
- 13.Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 320 с.
- 14.Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 167 с.
- 15.Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y., & Bergquist, B. (2025). Quality 2030: quality management for the future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 36(3-4), 264-280.
- 16.Терлецька Ю.О., Кравчук А.Ю. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №1 (101). С.242-245.
- 17.Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І.О., Листопад Н.І., Моїсєєва І.В., Галич А.О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.
- 18.Ігнатієва І.А. Менеджмент якості: підручник. К.: Каравела, 2018. 480 с.
- 19.Клівець П.Г. Стратегія управління якістю: навч.посібник. К.: Академ-видав, 2014. 320 с.
20. Траченко Л. А. Складові формування систем управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 127–131.
- 21.Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : В-во ЛТЕУ, 2016. 484 с.
- 22.Турчак І. О. Принципи управління якістю й асортиментом у менеджменті поставок промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8. С. 32-36.
- 23.Єфремова Н.О., Ши Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю і стійкістю галузі рослинництва на засадах інноваційності, сталості та циркулярної економіки. *Аграрні інновації*, 2025. № 31, С. 205-212.

24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат. 2020. 424 с.
25. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
26. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: навч. посібник / А. С. Даниленко, О. І. Шемігон та ін. Біла Церква: БНАУ, 2018. 248 с.
27. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
28. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
29. Костюченко М.П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю. К.: Кондор, 2019. 392 с.
30. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Ясинська Н.С. Управління якістю. К.: КНТЕУ, 2015. 216 с.
31. Ямполь, Ю. В. (2025). Цифрова трансформація в освіті: виклики та перспективи в контексті менеджменту якості. Цифрова трансформація в освіті: виклики та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (15–16 квітня 2025 року, м. Київ)/Упорядники: Твердохліб ІА, Малюх ЄВ Київ: Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2025. 324 с.
32. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб. К.:ЦУЛ,2017.368 с.
33. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія. / Ж. В. Поплавська, Н.Л. Михальчишин, М.Л. Данилович-Кропивницька, О.В. Гошовська, С.О. Комаринець; за заг. ред. Ж.В.Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
34. Панченко М.О. Управління якістю:теорія та практика: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2018. 228 с.

35. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. К.: Знання, КОО, 2012. 471 с.
36. Шуляр Р.В. Управління якістю: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Львів: Львівська політехніка, 2015. 160 с.
37. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
38. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
39. Кузнєцов Е.А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2025. № 24 (2 (60)), С. 25-44.
40. Huang, X., & Sun, Y. (2025). Digital transformation, management characteristics and market competitiveness. Finance Research Letters, 108110.

ДОДАТКИ

Системи та моделі менеджменту якості в аграрному виробництві

Система / модель	Основна спрямованість	Ключові елементи	Переваги для аграрного підприємства	Обмеження застосування
Стандартизована система менеджменту якості	Забезпечення стабільної якості продукції	Процесний підхід, документація, контроль	Підвищення довіри ринку, впорядкування процесів	Потребує ресурсів і формалізації
Система управління безпечністю	Гарантування безпечності продукції	Аналіз ризиків, контроль критичних точок	Зниження виробничих ризиків, доступ до ринків	Високі вимоги до дисципліни
Інтегрована система менеджменту	Комплексне управління	Якість, екологія, безпека праці	Оптимізація управління, синергія систем	Складність впровадження
Процесно-орієнтована модель	Підвищення ефективності процесів	Регламентація, показники результативності	Зниження витрат, стабільність	Обмежена гнучкість
Адаптивна модель якості	Реагування на ризику та зміни	Гнучкість, ризик-менеджмент	Стійкість у кризових умовах	Потребує управлінської компетентності
Інноваційна модель	Сталий розвиток	Цифровізація, безперервне вдосконалення	Довгострокова конкурентоспроможність	Інвестиційна місткість