

**Бойченко М. В.**

доктор економічних наук  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

**Кіро М. О.**

аспірант  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

## **РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ**

Економічною особливістю теперішньої ситуації в Україні є посилення конкуренції на внутрішньому ринку за платоспроможних споживачів по мірі посилення рецесивних наслідків воєнної економіки, зменшення купівельної спроможності національної валюти, зростання вартості виробничих ресурсів, зокрема людського капіталу через дефіцит кваліфікованих кадрів. Традиційним виходом для підприємств за таких умов стає пошук шляхів виходу на зовнішні ринки, до числа яких, в силу наявних логістичних шляхів, належать країни Європи. Разом із тим, подібні логістичні операції вимагають більшої уваги керівництва підприємств, що пояснюється як збільшенням логістичного плеча, так і зростанням ризиків, до числа яких належать забезпечення непорушності вантажу, вчасність його доставки, витрати на транспортування та перевантаження (за необхідності), а також форс-мажорні обставини, що можуть спричинити знищення або пошкодження продукції під час переміщення по українській території, а в окремих випадках – і на території транзитних країн або країни призначення. Перелічені чинники, що зумовлюють виникнення ризиків частково належать до тих, що є контрольованими (вартість витрат на перевезення вантажів, вибір видів транспорту та точок пере- чи розвантаження, обрання перевізників, страхування вантажів), а частково до тих, що є неконтрольованими з боку менеджменту підприємства (воєнні дії, страйки на кордоні, громадські заворушення, хуліганство та розбійні напади), але й ті, й інші не є вичерпними. У випадку виведення продукції підприємства на зовнішні ринки умовах низьких або нульових ставок митних зборів все важливішого значення набувають обмеження нетарифного характеру, серед яких, в першу чергу, варто виокремити вимоги до стандартизації товарів. Хоча в Україні, як і в більшості європейських країн, вимоги щодо відповідності продукції іноземним стандартам є добровільними, проте саме такого роду відповідність може критичним чином вплинути на ринкові позиції компанії та її економічні показники діяльності. Показовим в цьому сенсі є приклад автомобільного виробника «Фольксваген», який в 2015 році опинився в центрі так званого «Дизельгейту», коли з'ясувалося, що його нові моделі з дизельними двигунами містили програмне забезпечення, що в десятки разів зменшував обсяг викидів шкідливих речовин під час стендових випробувань легкових автомобілів. Наслідком такої недоброчесної «винахідливості», що мала на меті обійти суворіші, у порівнянні з Європейським Союзом, екологічні норми для дизельних двигунів Агентства з охорони навколишнього середовища уряду США стали втрати компанії в обсязі 33 млрд євро, що були спрямовані на виплату компенсацій автовласникам, відкликання 8,5 млн автомобілів, сплату штрафів за порушення екологічних норм США, а також скорочення виробництва, падіння ціни акцій корпорації та іміджеві втрати, які на тривалий час закрили ринок Північної Америки для продукції концерну [1]. Подібна ситуація зі свідомим порушенням підприємством стандартів якості, як власних, так і тих, що вимагаються споживачами, створила ситуацію, яка для менших компаній могла би завершитися повним банкрутством і припиненням діяльності, позначившись на економічній стійкості підприємства, наслідки якої відчуються досі.

Варто зазначити, що значний ризик для українських підприємств-виробників на європейському ринку являють вимоги щодо забезпечення зменшення карбонового сліду на різних складових ланцюга створення цінності для тих продуктів, що імпортуються до країн ЄС. Якщо виробник впевнений у безпечності власного виробництва, то у випадку роботи з підрядниками отримання подібних гарантій може стати більш проблематичним, особливо по мірі розширення географічного діапазону розташування постачальників та наявності технологічних особливостей виготовлення продукції. Як зазначають автори статті [2], важливою передумовою мінімізації ризиків, що можуть завдавати матеріальних, фінансових та репутаційних збитків підприємства, є створення внутрішньої системи управління якістю. Така система має забезпечити відповідність внутрішніх бізнес-процесів підприємства нормативним вимогам, передбачати можливість виникнення подій, що загрожують потенційними втратами та зменшувати ймовірність неможливості передбачення певних результатів, що мають випадковий характер та негативно впливають на ринкові позиції підприємства.

Як підкреслюють автори [2], внутрішня система забезпечення якості не може залишатися сферою відповідальності окремого структурного підрозділу, але має стати частиною корпоративної культури усього підприємства, оскільки частина питань щодо якості виробничо-логістичних процесів знаходиться поза внутрішнім середовищем підприємства. Як зазначається в роботі [3], потенційні ризики для економічної безпеки українських підприємств можуть становити принципи їх діяльності, що засновані на підпорядкованості екологічних пріоритетів економічній доцільності, відсутності чіткого алгоритму впровадження зеленої логістики на підприємствах та браку прямих причинно-наслідкових зв'язків між ланцюгами постачання та екологією у баченні топ-менеджменту. Натомість, наявність дієвої системи управління якістю та сформована культура якості дозволяють постійно поліпшувати якість бізнес-процесів та їх результатів на основі регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, використання передових технологій, гнучких підходів до управління організацією [4]. З точки зору забезпечення надійності логістичних операцій на зовнішніх ринках на українські підприємства, як нових учасників ринку, поширюються вимоги Директив Європейської Комісії 2010/40/EU та Директиви (EU)2023/2661 [5], якими передбачається запровадити повністю сумісні та безперешкодні інтелектуальні транспортні системи на території країн ЄС.

Усе описане вище підкреслює значення наявності системи менеджменту якості підприємства для мінімізації внутрішніх та зовнішніх ризиків господарської діяльності, настання яких загрожують економічній безпеці підприємства внаслідок суперечливості інтересів учасників ринку та наявних тенденцій, неповноти чи недостатньої якості інформації, ймовірного характеру технологічних та соціально-економічних процесів.

## Література:

1. Volkswagen відкличе 8,5 млн авто | BBC NEWS УКРАЇНА. Режим доступу: [https://www.bbc.com/ukrainian/business/2015/10/151015\\_vw\\_recall\\_upd\\_sa](https://www.bbc.com/ukrainian/business/2015/10/151015_vw_recall_upd_sa)
2. Бойченко М.В., Кіро М.О. (2025). Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*. №204. С. 48-53. <https://doi.org/10.30838/EP.204.48-53>
3. Бойченко М.В. (2021). Зелена логістика вантажоперевезень: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економічної науки України*. №2 (41). С. 152-155. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).152-155](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).152-155)
4. Бойченко М.В., Іванова М.І., Кудрявцева Н.В. (2014). Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. №89. С. 150-158.
5. Бойченко М.В., Бардась А.В., Кожельцев О.Є. (2024). Стратегічні напрями формування політики логістичної фірми в контексті економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. №3(87). С. 106-119. <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.106>