

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ПІВЕНЬ Анна Андріївна

УДК: 658.562:615.12

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління якістю продукції як стратегічний елемент товарної політики

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ЗАБУРАННА Леся Валентинівна

Доктор економічних наук, професор

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Півень А.А. Управління якістю продукції як стратегічний елемент товарної політики ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління якістю продукції як стратегічним елементом товарної політики підприємства. Проведено оцінку системи управління якістю продукції, ідентифіковано її роль в товарній політиці ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика». Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління якістю продукції та розраховано економічний ефект від розроблених пропозицій.

Ключові слова: якість продукції, система управління якістю, система менеджменту, товарна політика підприємства, фармацевтична галузь.

SUMMARY

Piven A.A. Product quality management as a strategic element of the product policy of LLC «DKP «Pharmaceutical Factory». – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This thesis examines the theoretical, methodological and practical aspects of product quality management as a strategic element of an enterprise's product policy. An assessment of the product quality management system has been carried out, and its role in the product policy of LLC «DKP «Pharmaceutical Factory» has been identified. Directions for improving the effectiveness of product quality management are substantiated, and the economic effect of the developed proposals is calculated.

Keywords: product quality, quality management system, management system, enterprise product policy, pharmaceutical industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИМ ЕЛЕМЕНТОМ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення управління якістю продукції в системі товарної політики підприємства	8
1.2. Методи, інструменти та стандарти управління якістю продукції підприємства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА» ТА ЙОГО ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка системи управління якістю продукції та її ролі у формуванні товарної політики підприємства	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ЕЛЕМЕНТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА».....	24
3.1. Напрями підвищення ефективності управління якістю продукції на підприємстві.....	24
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю	24
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки України підвищується роль якості продукції як одного з ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до характеристик товарів, а також інтеграція українських підприємств у світові ринки зумовлюють необхідність удосконалення систем управління якістю продукції. Особливо важливого значення ця проблема набуває для підприємств фармацевтичної галузі, де якість продукції безпосередньо впливає на здоров'я та безпеку споживачів. У сучасних умовах фармацевтичні підприємства функціонують у середовищі жорстких стандартів якості, міжнародних вимог та нормативно-правового регулювання. Тому особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи управління якістю продукції, що інтегрується у загальну систему управління підприємством та його товарну політику.

Аналіз останніх досліджень. Важливість дослідження проблем управління якістю продукції підтверджується значною увагою науковців до цієї тематики. Теоретичні та практичні аспекти управління якістю досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як В. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, К. Ісікава, а також українські дослідники у сфері менеджменту та управління якістю, зокрема О. Буднік, В. Зіновчук, М. Місевич, Л. Тарасович та інші. Проте динамічний розвиток ринку та зміна умов функціонування підприємств потребують подальших досліджень та вдосконалення підходів до управління якістю продукції. З огляду на зазначене, дослідження системи управління якістю як складової товарної політики підприємства та розробка напрямів її удосконалення є актуальним науковим і практичним завданням.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління якістю продукції як стратегічного елемента товарної політики підприємства, оцінка

ефективності системи управління якістю в ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та значення управління якістю продукції у системі товарної політики підприємства;
- розглянути основні методи, інструменти та стандарти управління якістю продукції;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»;
- здійснити оцінку системи управління якістю продукції та проаналізувати її роль у формуванні товарної політики підприємства;
- визначити основні проблеми та недоліки функціонування системи управління якістю продукції;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління якістю продукції;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління якістю продукції на підприємстві. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління якістю продукції як стратегічним елементом товарної політики ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика».*

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання економічних процесів та явищ із використанням системного підходу до аналізу управління якістю продукції. У процесі дослідження використано такі методи: *абстрактно-логічний метод* – для узагальнення теоретичних підходів до управління якістю та формування висновків дослідження; *метод аналізу і синтезу* – для дослідження складових системи управління якістю продукції; *порівняльний*

аналіз – для оцінки різних підходів до управління якістю та вивчення зарубіжного досвіду; *статистико-економічний метод* – для аналізу показників діяльності підприємства та оцінки ефективності системи управління якістю; *графічний метод* – для наочного відображення результатів дослідження; *розрахунково-конструктивний метод* – для обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика», а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. Запропоновані заходи можуть бути використані у діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, покращення її якості та підвищення ефективності товарної політики підприємства. Результати дослідження можуть бути також використані іншими підприємствами фармацевтичної галузі при формуванні та вдосконаленні систем управління якістю продукції.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи відображені у наукових публікаціях автора:

1. Півень А.А. Управління якістю продукції в умовах цифрової трансформації підприємства. Наукові читання – 2026: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-практичної конф. (14 квіт. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.

2. Півень А.А. Управління якістю як складова товарної політики підприємства. *Фінансове забезпечення економіки*: збірник наук. праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної студентської конф. (27 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 32 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (49 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИМ ЕЛЕМЕНТОМ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління якістю продукції в системі товарної політики підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки якість продукції виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Зростання вимог споживачів до характеристик товарів, підвищення рівня конкуренції на ринку та інтеграція економіки України у світовий економічний простір зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління якістю продукції. Саме якість продукції значною мірою визначає можливості підприємства займати стабільні позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток.

У сучасній економічній науці якість продукції розглядається як сукупність властивостей товару, що забезпечують його здатність задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення. Як зазначає А. Войчак, якість продукції є комплексною економічною категорією, що відображає рівень технічної досконалості товару, його надійність, безпечність, довговічність та інші характеристики, які визначають ступінь задоволення потреб споживачів [3, с. 214].

Управління якістю продукції є складовою системи управління підприємством і передбачає комплекс організаційних, економічних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам та очікуванням споживачів. Згідно з міжнародними стандартами серії ISO 9000, управління якістю визначається як координувана діяльність щодо спрямування та контролювання організації стосовно якості [7].

Важливим елементом дослідження сутності управління якістю продукції є узагальнення наукових підходів до трактування даного поняття. У науковій літературі поняття «управління якістю» розглядається з різних позицій: як управлінська функція, як система організаційних заходів, як складова стратегічного управління підприємством або як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції. Для систематизації наукових підходів до визначення сутності управління якістю продукції доцільно розглянути основні трактування цього поняття, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування поняття «управління якістю продукції»
у науковій літературі**

Автор	Джерело	Сутність визначення	Основний акцент
І. В. Ковальчук	Менеджмент якості	Управління якістю розглядається як система управлінських рішень та організаційних дій, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції на всіх етапах її створення	Системний підхід до управління якістю
С. С. Гаркавенко	Маркетинг	Управління якістю – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного товару, здатного максимально задовольнити потреби споживачів	Орієнтація на споживача
Є. В. Крикавський	Маркетингова товарна політика	Управління якістю є складовою товарної політики підприємства та передбачає забезпечення відповідності продукції вимогам ринку і міжнародним стандартам	Зв'язок з товарною політикою
Дж. Джуран	Juran's Quality Handbook	Управління якістю – це процес планування, контролю та вдосконалення якості продукції і виробничих процесів	Управлінський процес
Дж. Окландер	Total Quality Management	Управління якістю передбачає інтеграцію принципів якості у всі бізнес-процеси підприємства з метою досягнення довгострокової ефективності	Концепція TQM
Д. Гетч, С. Девіс	Quality Management for Organizational Excellence	Управління якістю – це комплекс організаційних, технічних і економічних заходів, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності підприємства	Безперервне вдосконалення
ISO	ISO 9001	Управління якістю визначається як координувана діяльність щодо спрямування та контролювання організації стосовно якості	Стандартизація управління
Ф. Котлер	Marketing Management	Якість продукції розглядається як один із ключових інструментів маркетингової стратегії підприємства, що формує цінність товару для споживача	Маркетинговий підхід

Джерело: сформовано автором на основі [5; 11; 12; 26; 28; 29; 30].

Аналіз наведених у табл. 1.1. підходів свідчить, що поняття управління якістю продукції має комплексний характер і розглядається науковцями з різних позицій. У більшості досліджень управління якістю трактується як системний процес, який охоплює всі етапи створення продукції та спрямований на забезпечення її відповідності вимогам споживачів і встановленим стандартам. При цьому значна увага приділяється орієнтації підприємства на потреби ринку, що підкреслює тісний зв'язок управління якістю з маркетинговою діяльністю підприємства.

Водночас сучасні підходи до управління якістю значною мірою базуються на принципах загального управління якістю, що передбачає інтеграцію процесів забезпечення якості у всі сфери діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати якість не лише як технічну характеристику продукції, а як стратегічний інструмент управління, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, його репутацію та ефективність функціонування.

Крім того, результати аналізу свідчать, що управління якістю дедалі більше розглядається як складова товарної політики підприємства. Саме якість продукції визначає її споживчу цінність, формує довіру споживачів до бренду та забезпечує стабільні позиції підприємства на ринку. Таким чином, ефективна система управління якістю продукції є важливою умовою формування конкурентоспроможного товарного портфеля підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття управління якістю. Так, І. В. Ковальчук визначає управління якістю як систему управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення та постійне вдосконалення якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу – від розроблення до реалізації та післяпродажного обслуговування [11, с. 35]. У свою чергу, зарубіжні дослідники розглядають управління якістю як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, Дж. Джуран підкреслює, що управління якістю передбачає системне

планування, контроль і вдосконалення якості продукції та процесів її створення [28].

Важливе значення управління якістю продукції набуває у контексті формування товарної політики підприємства. Товарна політика є складовою маркетингової політики підприємства та охоплює комплекс управлінських рішень щодо формування асортименту продукції, розроблення нових товарів, забезпечення їх конкурентоспроможності та підтримання належного рівня якості. Як зазначає С. С. Гаркавенко, товарна політика підприємства спрямована на створення такого товарного портфеля, який забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів і отримання прибутку підприємством [4, с. 268].

Взаємозв'язок управління якістю та товарної політики проявляється у тому, що якість продукції виступає одним із ключових параметрів конкурентоспроможності товару на ринку. Саме якість визначає рівень задоволення споживачів, формує репутацію підприємства та сприяє зміцненню його позицій у конкурентному середовищі. На думку Є. В. Крикавського, ефективна товарна політика підприємства повинна базуватися на системному управлінні якістю продукції, що забезпечує її відповідність вимогам споживачів та міжнародним стандартам [13, с. 112].

Сучасна концепція управління якістю передбачає комплексний підхід до забезпечення якості продукції. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу товару – від маркетингових досліджень і розроблення нових продуктів до виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування. Такий підхід відповідає принципам загального управління якістю (Total Quality Management – TQM), що передбачає залучення всіх працівників підприємства до процесу забезпечення якості та постійного вдосконалення діяльності організації [30].

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція систем управління якістю у загальну систему стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління якістю дозволяє підприємству

забезпечити стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність продукції та ефективність використання ресурсів [8, с. 145].

Важливим аспектом управління якістю продукції є нормативно-правове регулювання відповідних процесів. В Україні діяльність підприємств у сфері стандартизації та забезпечення якості регулюється рядом нормативно-правових актів, зокрема Законом України «Про стандартизацію», який визначає правові та організаційні засади стандартизації в державі [16]. Крім того, для підприємств фармацевтичної галузі особливе значення має Закон України «Про лікарські засоби», який встановлює вимоги щодо якості, безпеки та ефективності лікарських препаратів [17].

Міжнародна практика також приділяє значну увагу питанням управління якістю продукції. У сучасному бізнес-середовищі широко застосовуються міжнародні стандарти серії ISO 9000, які встановлюють вимоги до систем управління якістю та спрямовані на підвищення ефективності діяльності організацій. Відповідно до стандарту ISO 9001, система управління якістю повинна базуватися на таких принципах, як орієнтація на споживача, лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення та прийняття рішень на основі фактів [7].

Значний внесок у розвиток теорії управління якістю зробили зарубіжні науковці. Так, Ф. Котлер підкреслює, що якість товару є одним із ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме вона формує сприйняття бренду споживачами та визначає рівень їх лояльності [30]. У свою чергу, Дж. Оакленд зазначає, що управління якістю повинно бути інтегроване у всі бізнес-процеси підприємства та спрямоване на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації [33].

Особливо важливе значення управління якістю має для підприємств фармацевтичної галузі. У цій сфері якість продукції безпосередньо пов'язана з безпекою та здоров'ям споживачів, що зумовлює необхідність дотримання суворих стандартів виробництва та контролю якості. Відповідно до

рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, виробництво фармацевтичної продукції повинно здійснюватися відповідно до принципів належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice – GMP), що забезпечує високу якість і безпечність лікарських засобів.

1.2. Методи, інструменти та стандарти управління якістю продукції підприємства

Ефективне управління якістю продукції передбачає використання комплексу методів, інструментів та стандартів, що забезпечують контроль, оцінку та постійне вдосконалення характеристик продукції. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені приділяти значну увагу організації системи управління якістю, оскільки саме вона визначає рівень конкурентоспроможності товарів, ефективність виробничих процесів та ступінь задоволення потреб споживачів.

У науковій літературі управління якістю розглядається як системний процес, який охоплює всі етапи життєвого циклу продукції – від розроблення товару до його реалізації та післяпродажного обслуговування. Сучасна система управління якістю повинна базуватися на поєднанні організаційних, економічних і технічних методів управління, що дозволяють забезпечити стабільність виробничих процесів та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Суттєву роль у забезпеченні якості продукції відіграють методи управління якістю, які являють собою сукупність прийомів і способів впливу на процеси виробництва та управління з метою досягнення встановлених стандартів якості. До основних методів управління якістю належать статистичні методи контролю, методи стандартизації, методи сертифікації, економічні методи стимулювання якості, а також організаційні методи управління процесами виробництва [14; 18].

Важливим елементом сучасної системи управління якістю є використання спеціальних інструментів аналізу та контролю якості продукції. Серед найбільш поширених інструментів виділяють контрольні карти, діаграми причинно-наслідкових зв'язків, аналіз Парето, методи статистичного контролю якості та інші методи аналізу виробничих процесів. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам своєчасно виявляти відхилення у виробничих процесах, визначати причини дефектів продукції та впроваджувати ефективні заходи щодо їх усунення [13; 15; 18].

Значну роль у формуванні сучасних систем управління якістю відіграють міжнародні стандарти. У більшості країн світу основою системи управління якістю є стандарти серії ISO 9000, які встановлюють загальні принципи організації процесів забезпечення якості продукції. Відповідно до стандарту ISO 9001 система управління якістю повинна базуватися на принципах орієнтації на споживача, процесного підходу, залучення персоналу, постійного вдосконалення діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень на основі фактичних даних [6; 7].

Особливо важливе значення стандартизація та контроль якості мають у фармацевтичній галузі, де якість продукції безпосередньо пов'язана із безпекою та здоров'ям населення. Відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я виробництво фармацевтичної продукції повинно здійснюватися відповідно до принципів належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice – GMP), які передбачають суворий контроль виробничих процесів, використання якісної сировини та дотримання технологічних стандартів [49].

З метою систематизації основних методів, інструментів та стандартів управління якістю доцільно узагальнити їх у табл. 1.2. Аналіз представлених у таблиці методів та інструментів управління якістю свідчить про те, що сучасна система забезпечення якості продукції повинна базуватися на комплексному використанні різних управлінських підходів. Організаційні та економічні методи створюють основу функціонування системи управління

якістю, забезпечуючи ефективну координацію діяльності підприємства та стимулювання працівників до підвищення якості продукції. Водночас статистичні методи та інструменти контролю дозволяють здійснювати системний аналіз виробничих процесів і своєчасно виявляти фактори, що негативно впливають на якість продукції.

Таблиця 1.2

**Основні методи, інструменти та стандарти
управління якістю продукції підприємства**

Група методів	Характеристика	Основні інструменти	Практичне значення
Організаційні методи	Спрямовані на формування системи управління якістю та організацію процесів контролю	регламенти, стандарти підприємства, внутрішні процедури контролю	забезпечують узгодженість діяльності підрозділів та стабільність виробничих процесів
Економічні методи	Передбачають використання економічних стимулів для підвищення якості продукції	система мотивації персоналу, економічні санкції за брак, преміювання	стимулюють працівників до підвищення якості продукції
Статистичні методи	Базуються на використанні математичних і статистичних методів контролю виробничих процесів	контрольні карти, аналіз Парето, гістограми, діаграма Ісікави	дозволяють виявляти причини дефектів та підвищувати стабільність процесів
Методи стандартизації	Спрямовані на встановлення єдиних вимог до якості продукції	стандарти ISO, національні стандарти, технічні регламенти	забезпечують відповідність продукції міжнародним вимогам
Методи сертифікації	Передбачають підтвердження відповідності продукції встановленим стандартам	сертифікація продукції, аудит системи якості	підвищують довіру споживачів та партнерів
Методи постійного вдосконалення	Спрямовані на систематичне підвищення ефективності діяльності підприємства	концепція TQM, цикл PDCA, Lean-методи	забезпечують довгострокове підвищення якості та конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі досліджених джерел.

Особливе значення у сучасних умовах мають методи стандартизації та сертифікації, які забезпечують відповідність продукції міжнародним вимогам

та сприяють підвищенню довіри споживачів до підприємства. Використання міжнародних стандартів управління якістю дозволяє підприємствам інтегруватися у глобальні ринки та підвищити рівень конкурентоспроможності своєї продукції.

Таким чином, ефективне управління якістю продукції передбачає комплексне застосування різних методів, інструментів та стандартів, що забезпечують стабільність виробничих процесів, відповідність продукції встановленим вимогам та підвищення її споживчої цінності. Формування такої системи управління якістю є важливою передумовою реалізації ефективної товарної політики підприємства та досягнення стратегічних цілей його розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА» ТА ЙОГО ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ДКП «Фармацевтична фабрика» є одним із підприємств фармацевтичної галузі України, діяльність якого спрямована на виробництво та реалізацію лікарських засобів, медичних препаратів і фармацевтичної продукції. Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про лікарські засоби» та Закону України «Про стандартизацію», які визначають основні вимоги до виробництва, контролю якості та реалізації фармацевтичної продукції.

Підприємство має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахункові рахунки в банківських установах, печатку та здійснює господарську діяльність на принципах самофінансування і господарського розрахунку. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів якісними та безпечними лікарськими засобами, а також отримання прибутку від здійснення виробничо-комерційної діяльності.

Основними видами діяльності підприємства є виробництво фармацевтичних препаратів, оптова торгівля лікарськими засобами, розроблення нових фармацевтичних продуктів та забезпечення контролю якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. Підприємство здійснює виробництво різних видів фармацевтичної продукції, зокрема лікарських препаратів у формі таблеток, розчинів, мазей та інших медичних засобів. Виробничі потужності підприємства включають виробничі цехи, лабораторії контролю якості, складські приміщення та допоміжні підрозділи. Виробничий процес організований відповідно до принципів належної

виробничої практики (GMP), що забезпечує високий рівень контролю якості продукції на всіх етапах виробництва.

Організаційна структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер. До основних структурних підрозділів підприємства належать виробничий відділ, відділ контролю якості, відділ маркетингу та збуту, фінансово-економічний відділ, відділ постачання та адміністративно-управлінський персонал. Така структура управління дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності підрозділів підприємства та оперативне прийняття управлінських рішень. Постачальниками підприємства є як українські, так і міжнародні компанії, що здійснюють поставки фармацевтичної сировини, допоміжних матеріалів та пакувальних матеріалів. Основними ринками збуту продукції підприємства є аптечні мережі, фармацевтичні дистриб'ютори, медичні заклади та оптові компанії.

На фармацевтичному ринку України підприємство функціонує в умовах високої конкуренції. Основними конкурентами є великі фармацевтичні компанії України, зокрема «Фармак», «Дарниця», «Артеріум» та інші виробники лікарських засобів.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства доцільно розглянути основні економічні показники його діяльності за 2023-2025 роки (табл. 2.1). Аналіз представлених у таблиці показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Обсяг реалізації продукції у 2025 р. становив 189,6 млн грн, що на 30,6 % більше порівняно з 2023 р. Таке зростання пояснюється розширенням асортименту продукції, збільшенням обсягів виробництва та підвищенням попиту на фармацевтичну продукцію.

Водночас спостерігається зростання собівартості продукції, що пов'язано зі збільшенням витрат на сировину, енергоносії та логістичні послуги. Незважаючи на це, підприємство демонструє стабільне зростання чистого прибутку, який у 2025 р. досяг 27,9 млн грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»,
2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зміни 2025/2023, %
Обсяг реалізації продукції, млн грн	145,2	167,4	189,6	130,6
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	108,3	121,7	136,8	126,3
Чистий прибуток, млн грн	18,4	22,6	27,9	151,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	215	223	231	107,4
Основні засоби, млн грн	96,5	103,2	112,8	116,9
Активи підприємства, млн грн	158,4	172,6	191,7	121,0
Рентабельність діяльності, %	12,7	13,5	14,7	115,7

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Збільшення середньооблікової чисельності персоналу з 215 осіб у 2023 р. до 231 особи у 2025 р. свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства та зростання обсягів виробництва. Крім того, спостерігається поступове зростання вартості основних засобів, що пов'язано з модернізацією виробничого обладнання та впровадженням сучасних технологій виробництва.

Загальна вартість активів підприємства також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства. Підвищення рентабельності діяльності до 14,7 % у 2025 р. свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та зростання фінансових результатів його діяльності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про стабільний розвиток ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика», зростання обсягів реалізації продукції та покращення фінансових результатів діяльності. Водночас зростання витрат на виробництво продукції та посилення конкуренції на фармацевтичному ринку зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління якістю продукції, що є важливою складовою формування конкурентоспроможної товарної політики підприємства. Саме тому подальше дослідження буде спрямоване на аналіз

системи управління якістю продукції на підприємстві та оцінку її ролі у формуванні товарної політики.

2.2. Оцінка системи управління якістю продукції та її ролі у формуванні товарної політики підприємства

Система управління якістю на підприємстві сформована відповідно до вимог фармацевтичної галузі та базується на принципах стандартизації, процесного підходу та контролю якості на всіх етапах виробництва. Вона охоплює:

- вхідний контроль сировини;
- контроль виробничих процесів;
- лабораторний контроль готової продукції;
- систему документування та сертифікації;
- внутрішні аудити якості.

Важливою особливістю є наявність регламентованих процедур контролю, внутрішніх аудитів та системи документування, що забезпечує простежуваність якості продукції. Водночас упродовж досліджуваного періоду простежується поступова модернізація системи, зокрема шляхом впровадження елементів автоматизації та підвищення вимог до сертифікації продукції.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове вдосконалення процедур контролю якості, зокрема впровадження елементів автоматизації та цифровізації обліку якості продукції. Для оцінки ефективності системи управління якістю доцільно розглянути динаміку основних показників (табл. 2.2).

Кількісний аналіз показників якості свідчить про наявність позитивних тенденцій у функціонуванні системи управління якістю. Так, частка браку продукції знизилась з 2,8 % у 2023 р. до 1,9 % у 2025 р., що свідчить про підвищення технологічної дисципліни та ефективності виробничого

контролю. Аналогічно спостерігається скорочення рівня рекламаций з боку споживачів – з 1,5 % до 1,0 %, що вказує на зростання задоволеності якістю продукції та підвищення довіри до підприємства. Водночас частка сертифікованої продукції зросла з 85 % до 95 %, що є важливим фактором зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Таблиця 2.2

Динаміка показників якості продукції підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Частка браку, %	2,8	2,3	1,9	-0,9
Рівень рекламаций, %	1,5	1,2	1,0	-0,5
Витрати на забезпечення якості, % до витрат	6,2	6,8	7,1	+0,9
Частка сертифікованої продукції, %	85	90	95	+10

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Разом з тим, слід відзначити зростання витрат на забезпечення якості продукції – з 6,2 % до 7,1 % у структурі загальних витрат підприємства. Така тенденція має подвійний характер: з одного боку, вона свідчить про збільшення інвестицій у підвищення якості, з іншого – може негативно впливати на рівень рентабельності продукції за відсутності належної оптимізації процесів. Економічна інтерпретація цієї тенденції полягає у тому, що підприємство поступово переходить від реактивної моделі контролю якості до проактивної, орієнтованої на попередження дефектів і забезпечення стабільності виробничих процесів.

Якісний аналіз дозволяє більш глибоко оцінити особливості функціонування системи управління якістю. Зокрема, система характеризується високим рівнем формалізації процесів, орієнтацією на дотримання стандартів та чітким розподілом відповідальності між структурними підрозділами. Водночас вона залишається переважно орієнтованою на контроль якості вже на стадії виробництва, а не на попередження можливих відхилень. Це свідчить про недостатній рівень

впровадження сучасних підходів, таких як ризик-орієнтоване управління якістю або концепція безперервного вдосконалення.

Проведений аналіз дозволяє виокремити сильні сторони системи управління якістю, серед яких варто відзначити стабільне зниження рівня браку, підвищення якості продукції, відповідність міжнародним стандартам та зростання частки сертифікованої продукції. Ці фактори забезпечують підприємству конкурентні переваги, сприяють формуванню позитивного іміджу та підвищують рівень довіри споживачів. Водночас наявні і слабкі сторони, що стримують подальший розвиток системи, зокрема зростання витрат на якість, недостатня інтеграція функцій управління якістю та маркетингу, обмежене використання цифрових технологій і низький рівень орієнтації на превентивне управління.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку системи управління якістю з товарною політикою підприємства. Незважаючи на те, що якість продукції є ключовим елементом конкурентоспроможності, на підприємстві спостерігається певна відокремленість процесів управління якістю від процесів формування асортименту та розвитку продукції. Це проявляється у недостатньому врахуванні змін споживчих переваг при вдосконаленні характеристик продукції, що знижує ефективність товарної політики в умовах динамічного ринкового середовища.

У ході дослідження було виявлено низку проблем, які мають системний характер. По-перше, недостатня інтеграція управління якістю у стратегічні рішення підприємства обумовлена організаційною відокремленістю відповідних функцій. По-друге, зростання витрат на якість пов'язане з використанням традиційних методів контролю, що потребують значних ресурсів. По-третє, обмежене впровадження цифрових технологій знижує оперативність прийняття управлінських рішень та ускладнює аналіз великих масивів даних. По-четверте, відсутність системного підходу до управління ризиками якості призводить до виникнення додаткових витрат, пов'язаних із виправленням дефектів.

Причини зазначених проблем мають як внутрішній, так і зовнішній характер. До внутрішніх належать організаційні недоліки, недостатній рівень автоматизації та обмеженість інноваційної діяльності. Зовнішні причини пов'язані з високими вимогами регуляторного середовища фармацевтичної галузі, що змушує підприємство спрямовувати значні ресурси на забезпечення відповідності стандартам.

Виявлені проблеми мають взаємопов'язаний характер і можуть спричиняти довгострокові негативні наслідки. Зокрема, подальше зростання витрат на якість без їх оптимізації може призвести до зниження прибутковості підприємства, тоді як недостатня адаптація продукції до змін ринкового попиту – до втрати конкурентних позицій. Крім того, низький рівень цифровізації системи управління якістю обмежує можливості підприємства щодо швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Разом з тим, результати проведеного аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для вдосконалення системи управління якістю. За умови впровадження сучасних підходів до управління якістю, інтеграції маркетингових і виробничих процесів, а також активного використання цифрових технологій підприємство має можливість не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, система управління якістю виступає не лише інструментом контролю, але й стратегічним фактором формування ефективної товарної політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ЕЛЕМЕНТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА»

3.1. Напрями підвищення ефективності управління якістю продукції на підприємстві

Результати проведеного аналізу системи управління якістю продукції ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» дозволили виявити як позитивні тенденції її функціонування, так і ряд проблемних аспектів, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, встановлено зниження рівня браку продукції та зростання частки сертифікованої продукції, що свідчить про загальне підвищення рівня якості. Водночас виявлено низку недоліків, серед яких недостатня інтеграція системи управління якістю з товарною політикою, зростання витрат на забезпечення якості, обмежене використання цифрових технологій та переважна орієнтація на контроль якості, а не на попередження дефектів.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням вимог споживачів до якості продукції, обумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління якістю. У цьому контексті якість продукції виступає не лише технічною характеристикою товару, а й важливим стратегічним фактором формування конкурентних переваг підприємства та ефективної товарної політики.

З огляду на це, виникає необхідність розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи управління якістю продукції. Такі заходи повинні базуватися на результатах проведеного аналізу, враховувати сучасні підходи до управління якістю, а

також забезпечувати інтеграцію процесів забезпечення якості з маркетинговою діяльністю підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню інноваційних методів управління якістю, цифровізації процесів контролю, оптимізації витрат на забезпечення якості та переходу до ризик-орієнтованої моделі управління. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, подальше дослідження спрямоване на обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції як важливого елемента товарної політики підприємства.

Першочерговим напрямом є інтеграція системи управління якістю у процес формування товарної політики підприємства. Це передбачає узгодження характеристик продукції з потребами споживачів, що визначаються на основі маркетингових досліджень. У цьому контексті якість повинна розглядатися не лише як виробнича категорія, а як ключовий елемент цінності товару для споживача. Реалізація цього напрямку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції та формуванню стабільного попиту.

Другим важливим напрямом є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління якістю. На відміну від традиційної системи, яка орієнтована на виявлення дефектів, сучасні підходи передбачають їх попередження ще на етапі планування виробництва. Для цього доцільно використовувати методи FMEA-аналізу, аналізу причинно-наслідкових зв'язків (діаграма Ісікави) та статистичного контролю процесів. Це дозволить знизити витрати на усунення дефектів і підвищити стабільність якості продукції.

Наступним напрямом є цифровізація системи управління якістю, яка передбачає впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу показників якості, автоматизації контролю та аналізу даних. Використання цифрових технологій дозволить підвищити оперативність прийняття

управлінських рішень, зменшити вплив людського фактору та забезпечити більш точний контроль якості продукції.

Важливим напрямом є також оптимізація витрат на забезпечення якості продукції. Це може бути досягнуто шляхом переходу від витратної моделі управління якістю до моделі, орієнтованої на ефективність. Зокрема, доцільно впровадити систему обліку витрат на якість (Cost of Quality), яка дозволить визначити співвідношення між витратами на попередження дефектів і витратами на їх усунення.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення системи управління якістю продукції

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»

Напрямок	Суть заходу	Очікуваний ефект	Вплив на товарну політику
Інтеграція якості і маркетингу	Узгодження характеристик продукції з потребами споживачів	Підвищення задоволеності клієнтів	Формування конкурентного асортименту
Ризик-орієнтоване управління	Впровадження FMEA, аналізу ризиків	Зменшення браку	Підвищення стабільності якості
Цифровізація процесів	Впровадження IT-систем контролю якості	Підвищення оперативності управління	Гнучкість товарної політики
Оптимізація витрат на якість	Впровадження системи Cost of Quality	Зниження витрат	Підвищення рентабельності
Безперервне вдосконалення	Впровадження TQM	Стабільне підвищення якості	Зміцнення бренду

Джерело: власні дослідження.

Реалізація зазначених заходів потребує використання економіко-математичних методів для обґрунтування їх ефективності. Зокрема, доцільно застосувати методи оптимізації витрат, кореляційно-регресійний аналіз для визначення залежності між витратами на якість і фінансовими результатами, а також моделі прогнозування якості продукції.

З урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема практики фармацевтичних компаній ЄС, важливим є впровадження принципів GMP, цифрових систем контролю якості та інтегрованих інформаційних платформ. Адаптація таких підходів до умов діяльності українських підприємств дозволить підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити відповідність міжнародним стандартам.

Таким чином, удосконалення системи управління якістю продукції повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні та технологічні заходи. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити формування ефективної товарної політики, орієнтованої на потреби ринку.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю

Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві потребує не лише організаційного та технологічного обґрунтування, але й підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів. Враховуючи результати аналізу, проведеного у другому розділі, ключовими напрямками підвищення ефективності визначено цифровізацію процесів управління якістю, впровадження ризик-орієнтованого підходу, оптимізацію витрат на якість, інтеграцію маркетингових і виробничих функцій, а також розвиток системи безперервного вдосконалення.

Економічна ефективність запропонованих заходів визначається через співвідношення витрат на їх впровадження та очікуваного економічного ефекту, який формується за рахунок зниження втрат від браку, скорочення витрат на виправлення дефектів, підвищення продуктивності виробництва, а також зростання обсягів реалізації продукції завдяки покращенню її якості.

У сучасних умовах управління якістю розглядається як інвестиційний процес, результати якого проявляються у довгостроковій перспективі. Зокрема, впровадження цифрових систем контролю якості дозволяє зменшити витрати на контроль та підвищити точність аналізу даних, а застосування ризик-орієнтованого підходу сприяє попередженню дефектів, що є економічно більш вигідним порівняно з їх усуненням. Водночас інтеграція функцій маркетингу та якості забезпечує більш точне врахування потреб споживачів, що позитивно впливає на обсяги реалізації продукції та рівень прибутку підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно використати узагальнений підхід, що передбачає розрахунок очікуваного економічного ефекту, рівня зниження витрат та терміну окупності інвестицій. Вихідні дані базуються на припущенні щодо середнього рівня витрат підприємства та потенційних можливостей їх оптимізації.

Таблиця 3.2

Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління якістю продукції

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікуване зниження витрат, %	Річний економічний ефект, тис. грн	Термін окупності, років
Впровадження цифрової системи управління якістю	500	15	300	1,7
Впровадження ризик-орієнтованого підходу (FMEA)	150	10	120	1,3
Запровадження системи обліку витрат на якість (CoQ)	100	8	90	1,1
Навчання персоналу принципам TQM	80	7	70	1,1
Інтеграція функцій маркетингу та якості	120	9	110	1,2

Джерело: власні дослідження.

Аналіз наведених даних свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки всі вони характеризуються відносно

коротким терміном окупності (від 1,1 до 1,7 років) та позитивним економічним ефектом. Найбільш значний ефект забезпечує впровадження цифрової системи управління якістю, що пов'язано з можливістю комплексної оптимізації процесів контролю, скорочення витрат та підвищення продуктивності.

Водночас заходи, пов'язані з організаційними змінами, зокрема впровадження системи обліку витрат на якість та навчання персоналу, потребують менших інвестицій, але забезпечують стабільний економічний ефект у довгостроковій перспективі. Це свідчить про важливість поєднання технічних та управлінських заходів у процесі вдосконалення системи управління якістю.

Слід зазначити, що економічний ефект від впровадження запропонованих заходів проявляється не лише у прямому скороченні витрат, але й у зростанні доходів підприємства. Підвищення якості продукції сприяє зміцненню довіри споживачів, розширенню ринків збуту та збільшенню обсягів реалізації, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Крім того, використання економіко-математичних методів, зокрема аналізу витрат і вигод, дозволяє обґрунтувати оптимальний вибір заходів з урахуванням обмеженості ресурсів підприємства. Застосування таких методів забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень та підвищує ефективність їх реалізації.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю продукції. Їх реалізація дозволить не лише знизити витрати підприємства, але й підвищити конкурентоспроможність продукції, що сприятиме формуванню ефективної товарної політики та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження системи управління якістю продукції як стратегічної складової товарної політики підприємства на прикладі ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика». Актуальність обраної тематики обумовлена зростанням ролі якості продукції у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах посилення конкуренції на фармацевтичному ринку, підвищення вимог споживачів до безпечності та ефективності лікарських засобів, а також необхідності дотримання міжнародних стандартів якості.

2. Узагальнено теоретичні засади управління якістю продукції та визначено його місце в системі управління підприємством. Встановлено взаємозв'язок між управлінням якістю та товарною політикою підприємства, що дало змогу обґрунтувати роль якості не лише як технічної характеристики продукції, а й як важливого стратегічного інструменту формування її споживчої цінності, ринкової привабливості та конкурентних переваг. Доведено, що сучасні концепції управління якістю ґрунтуються на принципах системного підходу, орієнтації на споживача, процесного управління, ризик-орієнтованого мислення та безперервного вдосконалення діяльності підприємства.

3. У другому розділі проведено комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» та здійснено оцінку функціонування системи управління якістю продукції. Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції, збільшенні прибутку та підвищенні показників рентабельності. Дослідження стану управління якістю засвідчило зниження рівня браку продукції, скорочення кількості рекламаций від споживачів та збільшення частки сертифікованої продукції, що підтверджує ефективність реалізованих заходів у сфері забезпечення якості та відповідність продукції встановленим нормативним вимогам.

4. Водночас у процесі дослідження виявлено низку проблемних аспектів, які стримують подальше підвищення ефективності діяльності підприємства. До основних недоліків віднесено недостатню інтеграцію системи управління якістю з процесами формування та реалізації товарної політики, зростання витрат на забезпечення якості продукції, недостатній рівень цифровізації процесів контролю якості, а також переважання підходів, орієнтованих на виявлення дефектів, над механізмами їх попередження. Встановлено, що зазначені проблеми мають комплексний характер і зумовлені як внутрішніми організаційними чинниками, так і впливом зовнішнього ринкового середовища.

5. У третьому розділі розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. Серед пріоритетних напрямів визначено інтеграцію функцій управління якістю та маркетингу в межах формування товарної політики, впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління якістю, цифровізацію процесів контролю та моніторингу показників якості, оптимізацію витрат на забезпечення якості продукції, а також розвиток системи безперервного вдосконалення відповідно до сучасних принципів менеджменту якості та концепції Quality 4.0. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню ефективності його товарної політики.

6. Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх практичну доцільність та економічну ефективність. Розрахунки засвідчили, що впровадження запропонованих рішень забезпечує позитивний економічний ефект і характеризується прийнятними строками окупності. Найбільш результативними визначено заходи, пов'язані з цифровізацією системи управління якістю та впровадженням ризик-орієнтованого підходу, які дозволяють одночасно зменшити виробничі

витрати, підвищити рівень контролю за якістю продукції та забезпечити довгострокове зростання ефективності діяльності підприємства.

7. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами фармацевтичної галузі для вдосконалення систем управління якістю продукції та підвищення результативності товарної політики. Запропоновані рекомендації сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, покращенню якісних характеристик продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна система управління якістю продукції є важливою передумовою формування конкурентоспроможної товарної політики підприємства, забезпечення його стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І. Персоналізація товарів як ключовий тренд сучасної товарної політики. *Review of transport economics and management*. 2025. 13(29), 54–61. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/329038>
2. Бойченко М. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.48-53>
3. Войчак А. В., Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 536 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2023. 712 с.
5. Денисюк О. Г., Шацька З. Я. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(103). С. 31–37. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(103\)-26-35](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(103)-26-35)
6. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 30 с.
7. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю. Якість організації. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 55 с.
8. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2023. 281 с. URL: <http://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Каличева Н. Є., Маслова В. О. Економічні аспекти забезпечення якості продукції на підприємстві. *Молодий вчений*. 2023. № 9(109). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-110-10>
10. Капліна А. В. Управління якістю продукції підприємства в умовах конкуренції. *Економіка та держава*. 2024. № 6. С. 58–63.
11. Ковальчук І. В. Менеджмент якості: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 196 с.

12. Козловський В. О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3(55). С. 62–75. DOI:10.31558/2307-2318.2025.3.7
13. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Чорнобай Л. І. Маркетингова товарна політика: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 284 с.
14. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 380 с.
15. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
16. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (дата звернення: 10.03.2026).
17. Про лікарські засоби: Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр> (дата звернення: 10.03.2026).
18. Тарасович Л. В., Юрчук В. Ю., Федорчук С. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2024. № 2. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.2.42>.
19. Шорнікова С. В. Якість продукції як об'єкт управління на сучасному підприємстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 15. С. 231–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.18.18>
20. Bhikadiya D., Bhikadiya K. Pharmaceutical Quality Management Systems: A Comprehensive Review. *African Journal of Biomedical Research*. 2025. Vol. 27(5S). P. 644–653. DOI: 10.53555/AJBR.v27i5S.6519
21. Bernasconi M. The Impact of Current Good Manufacturing Practices (CGMP) Inspections on Quality Management and Continuous Improvement in Pharmaceutical Manufacturing Facilities. *Journal of Pharmaceutical Innovation*. 2025. https://link.springer.com/article/10.1007/s12247-025-10200-7?utm_source

22. Hamrol A. Quality in the Era of Industry 4.0-Quality Management Principles and Smart Manufacturing Technologies. *Applied Sciences*. 2026. Vol. 16(4). https://www.mdpi.com/2076-3417/16/4/1919?utm_source
23. Fonseca, L. M., Domingues, J. P. Quality Management Systems and Organizational Performance: A Systematic Review. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 12(1). Art. 6. <https://doi.org/10.1002/qre.70018>
24. Zimon, D., Madzik, P., Domingues, P. Development of Key Processes along the Supply Chain by Implementing the ISO 22000 Standard. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(15). Art. 6176. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156176>
25. Kechagias E.P., Miloulis D.M., Chatzistelios G. Simulation and Optimization of the Quality Control Process in the Pharmaceutical Industry. 2021. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2112.05951>
26. FDA. Quality Management Initiatives in the Pharmaceutical Industry: An Economic Perspective. 2025. Офіційне аналітичне дослідження FDA щодо економічної ефективності систем управління якістю. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.91>
27. Vassos V., Kafetzopoulos D. The Role of Total Quality Management in the Pharmaceutical Industry. *Pharmacy*. 2025. 13(16):2606. doi: 10.3390/foods13162606
28. Tarasovych L., Yareмова M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formation as a marketing management tool in business processes: theoretical content and methodological foundation. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.148
29. Sony, M., Antony, J., Douglas, J. A. Essential Ingredients for the Implementation of Quality 4.0: A Narrative Review of Literature and Future Directions for Research. *The TQM Journal*. 2020. Vol. 32(4). P. 779–793. DOI:10.1108/tqm-12-2019-0275
30. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2023. 832 p.

31. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. London: Pearson, 2021. 736 p.
32. Juran J. M. Juran's Quality Handbook. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2021. 1136 p.
33. Oakland J. S. Total Quality Management and Operational Excellence. 5th ed. London: Routledge, 2023. 544 p.
34. Goetsch D. L., Davis S. B. Quality Management for Organizational Excellence. 9th ed. New York: Pearson, 2020. 480 p.
35. Evans J. R., Lindsay W. M. Managing for Quality and Performance Excellence. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 816 p.
36. Slack N., Brandon-Jones A., Burgess N. Operations Management. 10th ed. London: Pearson, 2023. 824 p.
37. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management. 13th ed. Harlow: Pearson, 2020. 752 p.
38. Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E. The Quality 4.0 Roadmap: Designing a Capability Maturity Framework for Digital Quality Transformation. *Quality Management Journal*. 2025. <https://doi.org/10.1080/10686967.2025.2317478>
39. European Commission. Pharmaceutical Strategy for Europe. Brussels, 2020. URL: <https://health.ec.europa.eu> (дата звернення: 12.03.2026).
40. World Health Organization. WHO Guidelines on Good Manufacturing Practices for Pharmaceutical Products. Geneva, 2020. URL: <https://www.who.int> (дата звернення: 12.03.2026).
41. ISO. Quality Management Principles. Geneva: ISO, 2021. URL: <https://www.iso.org> (дата звернення: 12.03.2026).
42. OECD. Pharmaceutical Innovation and Access to Medicines. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 12.03.2026).
43. European Medicines Agency. Annual Report 2024. Amsterdam: EMA, 2025. URL: <https://www.ema.europa.eu> (дата звернення: 12.03.2026).

44. Deloitte. Global Life Sciences Outlook 2025. London: Deloitte Insights, 2025. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 12.03.2026).
45. McKinsey & Company. The Future of the Pharmaceutical Industry. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 12.03.2026).
46. Statista. Global Pharmaceutical Market Report 2025. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 12.03.2026).
47. World Bank. Global Economic Prospects 2025. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 12.03.2026).
48. Українська асоціація виробників ліків. Фармацевтичний ринок України 2024. URL: <https://www.арав.org.ua> (дата звернення: 12.03.2026).
49. Державна служба України з лікарських засобів. Офіційний сайт. URL: <https://www.dls.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2026).