

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення та розвиток системи менеджменту якості підприємства  
будівельної галузі (на прикладі ТОВ «Цембудгрант», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва  
Шифр КвРМН.21106.01.04.ПЗ

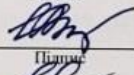
Виконала студентка 5 курсу група МНз-20-1  
Шифр



Підпис

Лона КАРВАЦЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

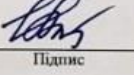
Керівник старший викладач кафедри МА  
Науковий ступінь, звання



Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викладач кафедри МА

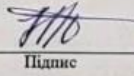


Підпис

Ірина Грабовська  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

10 06 2025 р.

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 03 " 02 2025 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Карвацької Ілони Ігорівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення та розвиток системи менеджменту якості підприємства будівельної галузі (на прикладі ТОВ «Цембудгрант», м. Хмельницький)

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викл. кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025р. № 23 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 6 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти удосконалення та розвитку системи менеджменту якості підприємства. 2. Характеристика діяльності та аналіз середовища ТОВ «Цембудгрант». 3. Шляхи удосконалення та розвитку системи менеджменту якості ТОВ «Цембудгрант».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Модель системи управління якістю, яка базується на процесному підході. 2. Область застосування стандартів серії ISO 9000. 3. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Цембудгрант» за 2022-2024 рр. 4. Динаміка фінансових показників ТОВ «Цембудгрант». 5. Матриця SWOT-аналізу виробничо-комерційної діяльності підприємства ТОВ «Цембудгрант». 6. Основні стандарти, що регулюють вимоги до постачальників будівельних матеріалів в СМЯ підприємства. 7. Політика якості ТОВ «Цембудгрант». 8. Процедура перевірки вхідної продукції ТОВ «Цембудгрант». 9. Витрати першого року СМЯ.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		

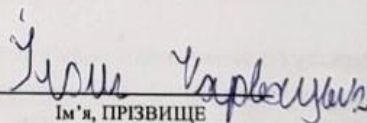
7. Дата видачі завдання 10 лютого 2025р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2025	
9.	Підготовка висновків	червень 2025	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	

Студент

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

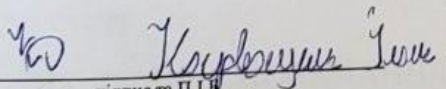
Карвацька І. І. Удосконалення та розвиток системи менеджменту якості підприємства будівельної галузі (на прикладі ТОВ «Цембудгрант», м. Хмельницький). Керівник роботи – старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування Грабовська І.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 78 с., 10 рисунків, 9 таблиць, 32 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, УПРАВЛІННЯ, СТАНДАРТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретичні аспекти удосконалення та розвитку системи менеджменту якості підприємства. Досліджено сутність і принципи системи менеджменту якості (СМЯ). Проаналізовано нормативно-правові засади та стандарти СМЯ. Розглянуто сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту якості підприємства будівельної галузі.

Виконано аналіз ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Наведена загальна характеристика та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Виконано аналіз ефективності системи управління ТОВ «Цембудгрант». Проведено дослідження чинників впливу середовища на функціонування підприємства будівельної галузі.

За результатами дослідження діючої на підприємстві системи менеджменту якості визначено стратегічні напрямків з удосконалення управління якістю на підприємстві. Представлено пропозиції щодо впровадження міжнародних стандартів на підприємстві для забезпечення стабільної якості продукції та послуг. Розроблено рекомендації щодо впровадження CRM-системи для ТОВ «Цембудгрант».

  
підпис та П.І.Ф. Карвацька Ілія Ігорівна «05» 06 2025 р.

## ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність і принципи системи менеджменту якості (СМЯ)	8
1.2 Нормативно-правові засади та стандарти СМЯ	12
1.3 Сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту якості	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЦЕМБУДГРАНТ»	19
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	19
2.2 Аналіз ефективності системи управління ТОВ «Цембудгрант»	23
2.3 Аналіз середовища функціонування підприємства будівельної галузі	32
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «ЦЕМБУДГРАНТ»	37
3.1 Визначення стратегічних напрямків з удосконалення управління якістю на підприємстві	37
3.2 Пропозиції щодо впровадження міжнародних стандартів на підприємстві для забезпечення стабільної якості продукції та послуг	41
3.3 Рекомендації щодо впровадження CRM-системи для ТОВ «Цембудгрант»	46
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	54
ДОДАТКИ	57

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Підвищення якості продукції є одним з основних завдань підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективної діяльності на ринку будівельних матеріалів. Проблема реалізація завдань підвищення якості та конкурентоспроможності будівельної продукції, що забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємств та їх присутність на внутрішніх та світових ринках, є актуальною.

Вибір будівельної продукції як об'єкт дослідження не випадковий. Це пояснюється тим, що ця галузь масштабно задіяна у подоланні проблем української економіки у період військової агресії: руйнація інфраструктури, безпрецедентний спад обсягів виробництва, постійне зростання ціни на основні матеріально-сировинні та виробничі ресурси, зниження конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. У свою чергу участь вітчизняного виробництва будівельної продукції та послуг у післявоєнній відбудові країни при значній конкуренції із зарубіжними фірмами і всередині країни можуть задовольнятися шляхом постійного підвищення якості будівельної продукції.

Вихід із становища може бути лише один – адаптація будівельних підприємств та їх систем менеджменту якості до концепції загального управління (TQM) і поставка на ринок більш якісних товарів, ніж в зарубіжних конкурентів. В умовах сучасної динаміки ринку багато організацій вдосконалюють свої системи управління якістю (СМЯ) з метою зниження власних ризиків та ризиків споживачів, пов'язаних з якістю виробленої продукції. Ці системи є ефективним засобом та інструментом управління якістю будівельної продукції та послуг, забезпечення їх конкурентоспроможності. Склад та сутність систем якості регламентуються низкою міжнародних стандартів з управління якістю продукції. У цій діяльності організації застосовують вимоги стандарту ISO 9001, а також додаткові щодо ISO 9001 вимоги відповідних стандартів у галузі систем менеджменту якості, спрямованих на зниження ризиків організацій будівельної сфери. Для споживачів наявність таких систем у виробників продукції є гарантією

того, що їм буде поставлена продукція необхідної якості відповідно до контракту.

Аналіз та реалізація цих завдань вимагає як у науковому, так і в практичному плані розробки теоретичних та методичних підходів до системи управління якістю будівельної продукції. Великий внесок у розробку проблем управління якістю внесли такі іноземні та вітчизняні вчені: В. Е. Демінг, Д. Джуран, Г. Тагуті, А. Файоль, А. Фейгенбаум, В. Шухарт, М. Мескон, Ф. Кросбі, Р. Б. Чейз, М. І. Шаповал, У. Шухарт та інші. Поряд з тим, у цих роботах не було рекомендацій щодо використання сучасних тенденцій у виробництві будівельних матеріалів та їх впливу на якість продукції і технічний рівень виробництва в будівельній галузі.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз та систематизація підходів до управління якістю на підприємстві будівельної галузі, та розробка практичних рекомендацій з удосконалення та розвитку системи менеджменту якості ТОВ «Цембудгрант».

Відповідно до мети роботи сформульовані наступні завдання:

- обґрунтувати місце та роль у організації системи менеджменту якості, дослідити принципи побудови системи менеджменту якості (СМЯ) підприємства будівельної галузі, проаналізувати сутність системи менеджменту якості як обов'язкового елемента підвищення якості будівельної продукції;
- вивчити нормативно-правові засади та стандарти СМЯ;
- розглянути сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту якості;
- проаналізувати ефективність системи управління фінансово-господарською діяльністю компанії та вплив середовища на результати роботи підприємства;
- на основі оцінки результативності та ефективності функціонування системи менеджменту якості організації будівельної галузі розробити пропозиції щодо її удосконалення на підприємстві ТОВ «Цембудгрант».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра є процеси управління якістю на підприємстві будівельної галузі.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення та розвитку системи менеджменту якості підприємства.

Методологічною базою дослідження є такі наукові методи як аналіз та синтез, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, системний підхід, а також економіко-математичний інструментарій, який використовувався при розгляді проблем, пов'язаних із оцінкою ефективності удосконалення системи менеджменту якості будівельної організації.

Інформаційною базою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених-економістів з проблем якості, а також законодавчі акти та нормативні документи, офіційні копії міжнародних стандартів ISO серії 9000, матеріали періодичного друку, ресурси глобальної інформаційної системи Інтернет, фактичні дані фінансової звітності компанії.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність і принципи системи менеджменту якості (СМЯ)

Найважливішим завданням будівельних організацій при вирішенні проблеми якості є відновлення внутрішнього регулювання якості будівельних матеріалів, виконання будівельно-монтажних робіт з урахуванням сучасних економічних умов та нової законодавчої бази, які істотно впливають на організацію будівельного виробництва та проектування об'єктів будівництва. Одним із основних критеріїв отримання ліцензії на будівельну діяльність стала наявність системи контролю якості. Однак, як свідчить міжнародний та вітчизняний досвід, якість не може бути забезпечена лише шляхом контролю готової продукції, необхідно впроваджувати системи управління якістю.

Подальша еволюція теорії управління якістю будівництва призведе до створення систем управління фірмою загалом. Такі системи загального керівництва підприємством (загально фірмові системи) відповідатимуть вимогам сучасного розвитку глобального ринку. Вирішенню проблем і створенню системи загального керівництва підприємством сприяє підхід до управління виробництвом з позиції Загального управління якістю (TQM). Реалізація принципів та складових TQM дозволяє підприємству вести безперервне вдосконалення своєї діяльності, а впровадження стандартів ISO серії 9000 дозволяє фіксувати досягнутий рівень. Якість постає як сполучна ланка, що поєднує всі аспекти та проблеми діяльності фірми. Провідна роль керівництва дає можливість контролювати стратегічні цілі, використовуючи людські ресурси та здійснюючи управління процесами.

Якість результатів діяльності будь-якої організації є комплексним показником успішної діяльності. Досягти необхідного рівня якості, що відповідає вимогам усіх зацікавлених сторін, можна за допомогою створеної, впровадженої

та сертифікованої третьою стороною системи менеджменту якості (СМЯ).

Нині на ряді підприємств будівельного комплексу створено основи для забезпечення переходу систем управління якістю до систем управління фірмою загалом. На проведення цієї роботи спрямовані вимоги стандартів ISO 9001 версії 2015 року щодо створення систем управління якістю (СМЯ). Така модель здатна забезпечувати систематичний комплексний підхід до управління якістю.

Система менеджменту якості (СМЯ) є фундаментальним інструментом управління, що дозволяє підприємствам забезпечувати стабільність якості продукції та послуг, підвищувати ефективність операційних процесів і відповідати зростаючим вимогам ринку. У контексті міжнародних стандартів, зокрема ДСТУ ISO 9001:2015, «СМЯ включає організаційну структуру, планування, процеси, ресурси та документацію, необхідні для реалізації політики якості та забезпечення безперервного вдосконалення» [1]. Це визначення підкреслює системний характер СМЯ, яка інтегрується у всі аспекти діяльності підприємства, від планування до оцінки результатів. У будівельній галузі, де якість матеріалів і робіт безпосередньо впливає на безпеку та довговічність об'єктів, СМЯ набуває особливого значення [19].

Методичні аспекти управління якістю будівельних матеріалів на підприємстві будівельної галузі повинні ґрунтуватися на формуванні саморегулюючої виробничої системи управління якістю з урахуванням використання механізмів управління якістю у загальному менеджменті організації, дозволяють поетапно і гармонійно формувати середовище якості функціонування підприємства, яке закуповує та постачає будівельні матеріали.

Теоретичні основи СМЯ базуються на ідеях класиків управління якістю, таких як У. Е. Демінг і Дж. М. Джуран, які наголошували на необхідності системного підходу до управління. Демінг зазначав, що «якість має бути інтегрована у всі процеси організації, а не лише перевірятися на кінцевому етапі, що дозволяє зменшити витрати на виправлення дефектів» [7, с. 23].

Система менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015, що слугує базисом для різних галузей, зокрема й будівельної, охоплює не лише

моніторинг якості, але й створення передумов для постійного вдосконалення. За твердженням М. Панченка, «у стандарті визначаються загальні методи, які повинні бути використані при побудові такої системи якості, щоб гарантувати повне задоволення потреб споживача. Стандарт застосовується саме до системи якості, а не до кінцевого продукту або послуги. Реалізація системи якості повинна визначатися завданнями, продукцією, процесами й індивідуальними особливостями конкретної організації» [17, с. 224]. У будівельній галузі це означає, що СМЯ має охоплювати весь цикл — від оцінки сировини, виробництва, закупівлі та транспортування будівельних матеріалів, що є критично важливим у контексті високих вимог до безпеки та відповідності нормативним стандартам (див. рисунок А.1).

Основоположними для СМЯ за стандартом ISO 9001 є принципи, які визначають її ефективність і результативність [28]. Серед них виділяються орієнтація на клієнта, процесний підхід і залучення персоналу, які забезпечують цілісність системи. Принцип орієнтації на клієнта передбачає, що головною метою діяльності підприємства є задоволення потреб і очікувань споживачів. У будівельній галузі це означає забезпечення якості матеріалів і робіт, які відповідають технічним стандартам і вимогам замовників. Як зазначає Ф. Котлер, «компанії, які ставлять клієнта в центр своєї діяльності, отримують конкурентну перевагу через підвищення лояльності та довіри» [14, с. 112]. Для будівельних підприємств це може проявлятися у створенні механізмів зворотного зв'язку для оцінки задоволеності клієнтів і оперативного реагування на їхні зауваження.

Другий принцип — процесний підхід — акцентує увагу на управлінні діяльністю як сукупністю взаємопов'язаних процесів, що сприяє досягненню стабільних і передбачуваних результатів. У будівельній галузі, де діяльність складається з багатьох етапів (закупівля матеріалів, їх транспортування, будівельні роботи), процесний підхід дозволяє оптимізувати роботу та зменшити ризик помилок. За словами Дж. М. Джурана, «управління якістю через процеси допомагає виявляти слабкі місця ще до того, як вони вплинуть на кінцевий продукт» [30, с. 45]. Наприклад, у будівельній сфері це може означати чітке

визначення процедур перевірки якості матеріалів на етапі їх надходження, що дозволяє уникнути використання неякісної сировини, яка може призвести до дефектів у готових конструкціях.

Третій принцип — залучення персоналу — підкреслює важливість участі всіх працівників у процесі управління якістю. У будівельній галузі, де часто працюють різномірні команди, від інженерів до робітників, залучення персоналу є ключовим для забезпечення якості на всіх рівнях. Як зазначає Ісікава, «залученість працівників сприяє створенню культури відповідальності, де кожен відчуває себе частиною процесу» [31, с. 67]. У практичному сенсі це може означати регулярне навчання працівників основам стандартів якості, а також створення умов для їхньої участі у виявленні та усуненні проблем, наприклад, через механізми зворотного зв'язку або внутрішні аудити.

Значення СМЯ для підвищення якості в будівельній галузі є багатограним, оскільки ця галузь має унікальні особливості, пов'язані з високими вимогами до безпеки, довговічності та відповідності нормативним стандартам. За даними [22], підприємства будівельної галузі, які впровадили СМЯ, демонструють вищий рівень довіри з боку клієнтів, що дозволяє їм брати участь у великих проектах, таких як державні тендери. Слід зазначити, що «основною метою впровадження системи управління якістю в діяльність підприємства повинно бути не отримання сертифікату відповідності міжнародному стандарту ISO 9001, а створення інструменту управління підприємством, який би підвищував його конкурентоспроможність та забезпечував постійний розвиток. Упровадження систем управління якістю позитивно впливає на діяльність підприємства і надає переваги, перш за все, щодо поліпшення прийняття управлінських і виробничих рішень» [29, с. 145].

СМЯ сприяє підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат у будівельній галузі. Слід звернути увагу, що підприємства, які застосовують СМЯ, «досягають збільшення реалізації продукції на 25–30 %, розширення ринку збуту на 10–11 %, зменшення витрат на продукцію на 45–55 %», що є особливо важливим у період економічної нестабільності [12, с. 103]. У будівельній галузі,

де витрати на матеріали та логістику становлять значну частину собівартості, системний підхід до управління якістю дозволяє уникати непотрібних витрат, пов'язаних із поверненням неякісної продукції чи затримками в поставках. Наприклад, чіткий контроль якості сировини на етапі закупівлі допомагає уникнути використання матеріалів, які не відповідають стандартам, що може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат.

## **1.2 Нормативно-правові засади та стандарти СМЯ**

Система менеджменту якості (СМЯ) у будівельній галузі базується на нормативно-правових засадах, які включають міжнародні стандарти, національні адаптації та законодавчі вимоги. Ці засади створюють основу для забезпечення якості продукції та послуг, що є критично важливим для безпеки, довговічності та відповідності будівельних об'єктів сучасним стандартам.

Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 є основоположним для створення та функціонування СМЯ у різних галузях, включаючи будівельну. Цей стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), встановлює вимоги до системи менеджменту якості, яка сприяє забезпеченню стабільної якості продукції та послуг, а також безперервному вдосконаленню процесів. ISO 9001:2015 акцентує увагу на таких аспектах, як орієнтація на клієнта, управління ризиками, процесний підхід і прийняття рішень на основі фактів. Стандарт ISO 9001:2015 є універсальним інструментом, який дозволяє підприємствам будь-якої галузі, зокрема будівельної, систематизувати управління якістю та відповідати вимогам глобального ринку [24]. Для будівельної галузі це означає, що стандарт допомагає контролювати якість на всіх етапах — від закупівлі матеріалів до виконання робіт, що є важливим для забезпечення безпеки та довговічності об'єктів (див. таблицю А.2).

В Україні стандарт ISO 9001:2015 адаптований як ДСТУ ISO 9001:2015

«Системи управління якістю. Вимоги». Цей національний стандарт є ідентичним перекладом міжнародного аналога, що забезпечує його відповідність світовим вимогам, але враховує специфіку українського контексту, зокрема мовні та регуляторні аспекти. Адаптацію та впровадження стандартів в Україні координує Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»).

Як зазначає О. Чорномаз, адаптація міжнародних стандартів в Україні сприяє гармонізації національних практик із європейськими, що є важливим для інтеграції українських підприємств у глобальний ринок [27, с. 190]. У будівельній галузі ДСТУ ISO 9001:2015 дозволяє підприємствам систематизувати процеси, такі як перевірка якості матеріалів чи контроль виконання робіт, що підвищує їхню здатність відповідати вимогам міжнародних замовників, зокрема в контексті проектів відбудови країни після закінчення війни.

Крім того, адаптація стандарту в Україні полегшує його застосування для місцевих компаній, які можуть не мати достатнього досвіду роботи з міжнародними нормами. Наприклад, ДСТУ ISO 9001:2015 перекладений українською мовою, що спрощує його розуміння та впровадження для працівників, а також відповідає вимогам національного законодавства щодо використання офіційної мови в документації. Використання національних адаптованих варіантів міжнародних стандартів дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти з місцевими органами сертифікації та брати участь у державних тендерах, де часто вимагається відповідність національним стандартам.

Національне законодавство України встановлює суворі вимоги до якості в будівельній галузі, що зумовлено необхідністю забезпечення безпеки, довговічності та функціональності об'єктів. Основними нормативними документами, які регулюють якість у будівництві, є Державні будівельні норми (ДБН) і державні стандарти (ДСТУ), які доповнюють положення СМЯ за стандартами ISO.

Державні будівельні норми, зокрема ДБН А.3.1-5:2016 «Організація будівельного виробництва», визначають вимоги до управління якістю під час

виконання будівельних робіт, включаючи контроль матеріалів, технологій і документації (ДБН А.3.1-5:2016, 2016). Впровадження подібних нормативів встановлюють обов'язкові вимоги до якості матеріалів, таких як цемент чи газоблоки, що використовуються в будівництві, що є основою для запобігання аварійним ситуаціям.

Державні стандарти (ДСТУ), які застосовуються в Україні, також відіграють важливу роль у регулюванні якості. Наприклад, ДСТУ Б В.2.7-46:2010 «Цементи загально будівельного призначення. Технічні умови» визначає вимоги до хімічного складу, міцності та інших характеристик цементу, що використовується в будівництві [2]. Цей стандарт є обов'язковим для виконання, якщо цемент використовується в проектах, що фінансуються державою, що підкреслює його значення для галузі. Важливим зауваженням є те, що відповідність матеріалів стандартам ДСТУ є передумовою для їхнього використання в будівництві, оскільки невідповідність може призвести до серйозних наслідків, таких як руйнування конструкцій. У контексті післявоєнної відбудови в Україні ці вимоги набувають ще більшої актуальності, адже якість матеріалів безпосередньо впливає на швидкість і безпеку відновлення інфраструктури.

Національне законодавство також вимагає від будівельних компаній впровадження процедур контролю якості, які узгоджуються з принципами СМЯ за ДСТУ ISO 9001:2015. Наприклад, ДБН В.1.2-14-2018 «Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель і споруд» встановлює необхідність документування всіх етапів будівництва, включаючи перевірку якості матеріалів і робіт [3]. Крім того, згаданий норматив залишається актуальним для багатьох підприємств, які працюють із традиційними видами цементу, хоча поступово замінюється сучаснішими стандартами, гармонізованими з європейськими нормами, такими як EN 197-1.

Сертифікація за стандартами ISO відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі, оскільки є підтвердженням їхньої здатності стабільно забезпечувати якість продукції та послуг. По-перше, вона демонструє клієнтам і партнерам, що підприємство

дотримується міжнародних стандартів, що підвищує довіру та репутацію. По-друге, сертифікація стимулює внутрішнє вдосконалення процесів, адже для її отримання необхідно впровадити чіткі процедури управління якістю, що зменшує ризик браку та підвищує ефективність. Наприклад, у будівельній галузі це може стосуватися перевірки якості матеріалів на етапі закупівлі, що дозволяє уникнути використання неякісної сировини. Крім того, сертифікація відкриває доступ до міжнародних ринків, що є важливим для будівельної галузі в умовах глобалізації. Підприємства, які мають сертифікат ISO 9001, можуть легше експортувати свою продукцію, адже європейські партнери часто вимагають відповідності цьому стандарту. Отже, інтеграція вимог національного законодавства з міжнародними стандартами дозволяє підприємствам будівельної галузі створювати комплексні системи якості, які відповідають як локальним, так і глобальним вимогам.

### **1.3 Сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту якості**

Сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту якості (СМЯ) у будівельній галузі спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат і забезпечення стабільної якості в умовах зростаючих ринкових вимог. Розвиток методології управління якістю, таких як Lean, Six Sigma і TQM, а також вплив цифровізації відкривають нові можливості для вдосконалення СМЯ. Водночас впровадження інновацій у будівельній галузі України стикається з низкою викликів, пов'язаних із економічними, організаційними та технологічними обмеженнями. Розглянемо ці аспекти детальніше.

Сучасні методи управління якістю, такі як Lean, Six Sigma і TQM (Total Quality Management), стали важливими інструментами для вдосконалення СМЯ у будівельній галузі, де складність процесів і висока залежність від якості матеріалів вимагають системного підходу. Метод Lean, або «ощадливе виробництво», спрямований на мінімізацію втрат і підвищення ефективності шляхом усунення непотрібних операцій. Як зазначає Джеймс П. Вумек, Lean

дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів на 20–30 %, що є критичним для будівельних проектів, де затримки можуть призвести до значних фінансових втрат [9, с. 45]. У будівельній галузі Lean може застосовуватися для оптимізації логістичних процесів, наприклад, зменшення надлишкових запасів матеріалів на складах або скорочення часу на транспортування, що сприяє підвищенню якості через своєчасність поставок.

Метод Six Sigma фокусується на зменшенні варіативності процесів і зниженні рівня дефектів до мінімального (менше 3,4 дефектів на мільйон можливостей). За словами Р. S. Pande, Six Sigma дозволяє підприємствам досягати високої стабільності якості шляхом використання статистичних методів для аналізу та контролю процесів [32, с. 67]. У будівельній галузі Six Sigma може бути застосована для контролю якості матеріалів, наприклад, оцінки відповідності цементу технічним стандартам, що зменшує ризик браку та підвищує надійність кінцевих конструкцій. Інтеграція Lean і Six Sigma, відома як Lean Six Sigma, дозволяє одночасно скорочувати втрати та підвищувати якість, що робить цей підхід особливо ефективним для будівельних компаній.

Цифровізація стала одним із ключових факторів, що трансформують управління якістю в будівельній галузі, дозволяючи підприємствам підвищувати прозорість, ефективність і точність контролю. Впровадження цифрових технологій, таких як системи ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) і BIM (Building Information Modeling), значно покращує можливості СМЯ [11, 20]. Цифровізація дозволяє автоматизувати процеси контролю якості, що значно скорочує час на виявлення дефектів. Наприклад, використання BIM у будівельній галузі дає змогу створювати цифрові моделі об'єктів, що допомагає виявляти потенційні проблеми ще на етапі проектування, зменшуючи ризик помилок під час будівництва.

Системи ERP дозволяють інтегрувати всі процеси підприємства, від закупівлі матеріалів до виконання робіт, що забезпечує прозорість і контроль на кожному етапі. Автоматизація через ERP-системи сприяє зниженню операційних витрат, які часто є значними у будівельних підприємств. У контексті управління якістю це означає, що підприємства можуть швидко виявляти відхилення,

наприклад, у якості матеріалів, і оперативно реагувати на них. Крім того, цифрові технології, такі як IoT (Internet of Things), дозволяють впроваджувати системи моніторингу в реальному часі, наприклад, для оцінки умов зберігання матеріалів, що зменшує ризик їх псування.

Цифровізація також сприяє підвищенню прозорості у взаємодії з клієнтами та партнерами. Використання CRM-систем у будівельній галузі дозволяє систематично аналізувати відгуки клієнтів, що допомагає вдосконалювати якість послуг. Таким чином, цифровізація не лише оптимізує внутрішні процеси, а й сприяє створенню клієнтоорієнтованої системи управління якістю, що є важливим для конкурентоспроможності в будівельній галузі.

Незважаючи на очевидні переваги сучасних підходів до вдосконалення СМЯ, їхнє впровадження в будівельній галузі України стикається з низкою викликів, які зумовлені економічними, організаційними та технологічними факторами. Одним із основних викликів є обмеженість фінансових ресурсів, зокрема, впровадження інноваційних методів, таких як Lean Six Sigma, потребує значних інвестицій у навчання персоналу та модернізацію процесів, що може бути непосильним для компаній із низьким рівнем прибутковості.

Ще одним викликом є низький рівень цифровізації в будівельній галузі України. За даними дослідження, лише 15 % українських будівельних компаній використовують сучасні цифрові технології, такі як BIM чи ERP-системи, через брак кваліфікованих спеціалістів і застарілу інфраструктуру. Це обмежує можливості впровадження цифрових інструментів для управління якістю, що гальмує розвиток СМЯ. Організаційні виклики також відіграють значну роль. У будівельній галузі України часто спостерігається опір змінам з боку персоналу, особливо в компаніях із традиційними підходами до управління. Впровадження методів Lean чи TQM потребує зміни корпоративної культури та залучення працівників до нових процесів, що може викликати труднощі, особливо в умовах високої плинності кадрів. Крім того, воєнні дії та економічна нестабільність створюють додаткові логістичні ризики, які ускладнюють впровадження інновацій. Наприклад, перебої в поставках матеріалів ускладнюють застосування методів Lean, які вимагають чіткої координації всіх етапів.

## Висновки до розділу 1

Система менеджменту якості за стандартами ISO 9001 є комплексним інструментом, який забезпечує підприємствам будівельної галузі можливість систематично управляти якістю, підвищувати ефективність і відповідати вимогам клієнтів. Принципи орієнтації на клієнта, процесного підходу та залучення персоналу створюють основу для стабільної роботи, а значення СМЯ полягає в гарантуванні безпеки, зниженні ризиків і підвищенні конкурентоспроможності. Для будівельної галузі впровадження СМЯ є необхідним кроком для забезпечення якості в умовах сучасних викликів, таких як післявоєнна відбудова та зростання вимог до екологічності й безпеки.

Система менеджменту якості (СМЯ) у будівельній галузі базується на нормативно-правових засадах, які включають як міжнародні стандарти, так і національні законодавчі вимоги. Ці засади формують основу для забезпечення стабільної якості продукції та послуг, а також для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, сучасні підходи до вдосконалення СМЯ, такі як Lean, Six Sigma і TQM, дозволяють підприємствам будівельної галузі підвищувати якість і ефективність шляхом мінімізації втрат і дефектів. Цифровізація відкриває нові можливості для автоматизації та прозорості управління якістю, зокрема через використання BIM, ERP і CRM-систем. Проте впровадження цих інновацій в Україні стикається з фінансовими, технологічними та організаційними викликами, які потребують комплексного підходу, включаючи державну підтримку, навчання персоналу та поступову модернізацію інфраструктури, для забезпечення сталого розвитку СМЯ у будівельній галузі.

## **2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЦЕМБУДГРАНТ»**

### **2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства**

Компанія ТОВ «ЦЕМБУДГРАНТ» підприємство відносно нове, його історія розвитку має відлік з кінця 2020 року. Офіційна дата реєстрації ТОВ «Нейл» – 18 листопада 2020 року. Юридична форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Керівник: Чайка Олександр Васильович. Статутний капітал: 1 000 грн. Код ЄДРПОУ: 43999987.

Підприємство розташовано за юридичною адресою: Україна, 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, провулок Проїзний, будинок 10.

ТОВ «ЦЕМБУДГРАНТ» спеціалізується на оптовій торгівлі будівельними матеріалами, зокрема цементом марок М400 і М500, який пропонується як у навал, так і в тарі (упаковка 25 кг і 50 кг). Підприємство також постачає газоблоки, цеглу, ОСБ, шифер і пиломатеріали. Компанія забезпечує доставку продукції, співпрацюючи з провідними виробниками цементу в Україні, що дозволяє гарантувати високу якість і конкурентні ціни.

ТОВ «ЦЕМБУДГРАНТ» займає нішу в сегменті оптової торгівлі будівельними матеріалами в Хмельницькій області та за її межами. За виручкою у 2024 році (3 379 300 грн) підприємство не входить до топ-10 компаній за КВЕД 46.73, таких як ПТК ТОВ «АГРОМАТ» чи ТОВ «ТД АВТОСТРАДА», але демонструє стабільну діяльність і співпрацю з провідними виробниками цементу. Компанія орієнтована на клієнтів із будівельної галузі, включаючи забудовників, підрядників і роздрібних покупців. Основні партнери-виробники та асортимент цементу: ПрАТ «Івано-Франківськ цемент», ПАТ «Київ цемент», ПАТ «Волинь-Цемент» (Здолбунів) та інші постачальники.

Далі необхідно провести поглиблений аналіз техніко-економічних показників діяльності, оцінити їхню динаміку, виявити тенденції та формувати детальні висновки щодо ефективності управління підприємством на основі даних, представлених у додатку Б.1.

За даними таблиці розглянемо динаміку обсягу реалізованої продукції та собівартості. Обсяг реалізованої продукції зріс із 8 197,30 тис. грн у 2022 році до 14 752,10 тис. грн у 2023 році (на 6 554,80 тис. грн, темпи росту 180 %), але різко знизився до 3 379,30 тис. грн у 2024 році (на -11 372,80 тис. грн, 22,91 %). Така волатильність може вказувати на нестабільність ринкових умов або зміни в стратегії підприємства. Якщо розглянути дані по собівартості реалізованої продукції, то показник демонструє аналогічну тенденцію: зростання з 7 968,30 тис. грн у 2022 році до 14 426,80 тис. грн у 2023 році (на 6 458,50 тис. грн, при темпах зростання 181,04 %) і значне падіння до 3 270,60 тис. грн у 2024 році (на -11 156,20 тис. грн, або темпи зниження 22,67 %). Відсоток співвідношення собівартості до обсягу реалізації залишається стабільним (близько 97-98 %), що свідчить про збереження ефективності виробництва, попри коливання обсягів.

Динаміка зміни показників відображено на рисунку 2.1.

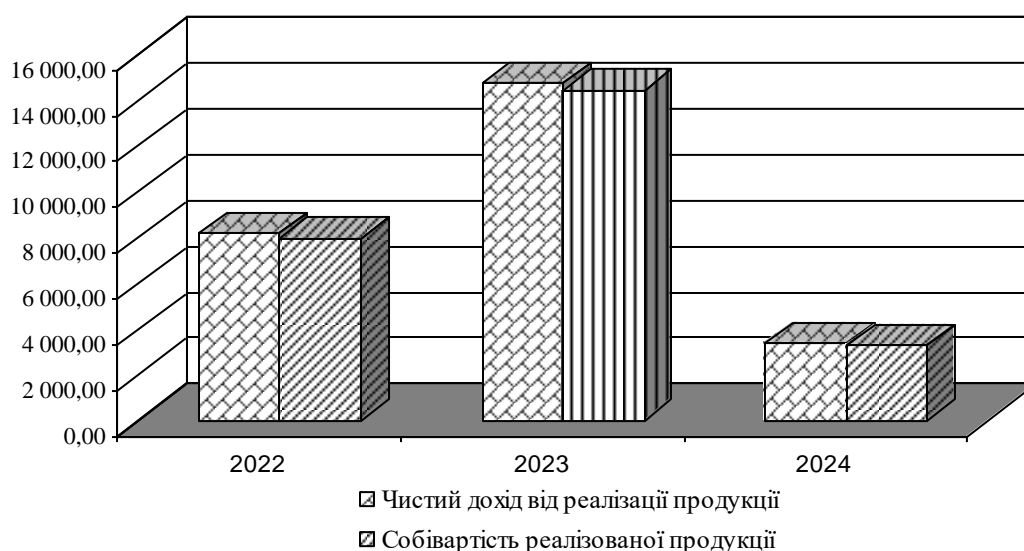


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни показників чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Цембудгрант» у 2022-2024 роках

Витрати на гривню реалізованої продукції залишалися майже стабільними з

коливанням у межах 0,968–0,978 грн. У 2023 році спостерігається незначне зростання витрат (на 0,62 %), що може свідчити про зростання цін на ресурси або меншу ефективність виробничо-комерційної діяльності товариства. У 2024 році значення показника дещо знизилося, що може бути наслідком оптимізації витрат або змін у структурі продукції (див. рисунок 2.2).

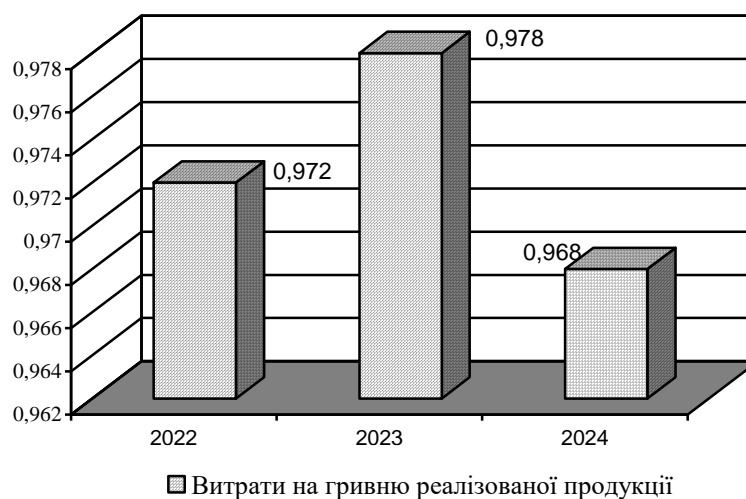


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показників витрат на гривню реалізованої продукції у 2022-2024 роках

Отримані звітні дані за аналізований період вказують на збільшення величини валового прибутку з 229 тис. грн у 2022 році до 325,30 тис. грн у 2023 році (на 96,30 тис. грн, або при темпах зростання 142,1 %). Але у 2024 році валовий прибуток знизився до 108,7 тис. грн (в абсолютному відхиленні на - 216,60 тис. грн, або зниження 33,41 %). Динаміка валового прибутку відображає залежність від обсягу реалізації та його змін.

Розглянемо показники, які відносяться до кадрової політики та продуктивності праці на ТОВ «Цембудгрант». Середньооблікова чисельність працівників зростає з 14 осіб у 2022 році до 15 у 2023 році (на 7,14 %), але різко скоротилася до 7 осіб у 2024 році (темпи зниження 46,67 %), що пов'язано з погіршенням загальної ситуації на фірмі (див. рисунок 2.3).

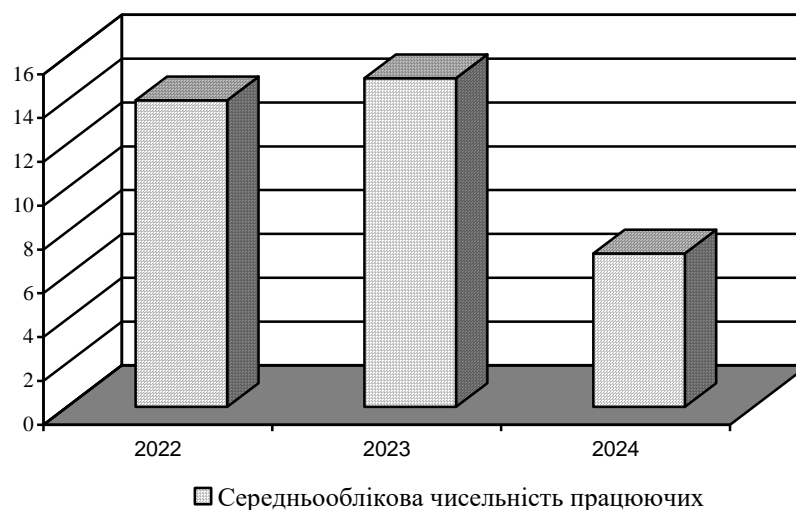


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показників чисельності персоналу компанії

Коливання у обсягах реалізації та чисельності персоналу за останні три роки позначилося на продуктивності праці. Середньорічний виробіток одного працівника зріс із 585,52 тис. грн у 2022 році до 983,47 тис. грн у 2023 році (на 397.95 тис. грн при темпах зростання 167,96 %). При цьому зниження у 2024 році становило 500,71 тис. грн, або 49.09 %, що відображає вплив скорочення обсягів виручки від реалізації (див. рисунок 2.4).

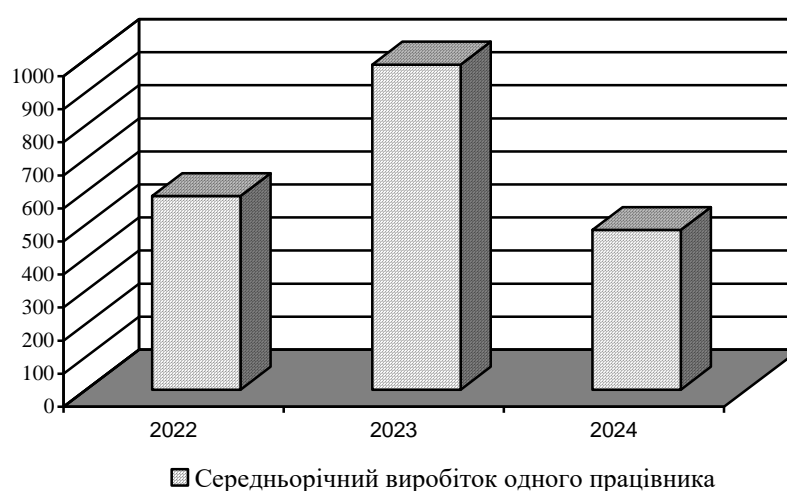


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показників чисельності персоналу компанії

Фонд оплати праці і середньомісячна зарплата зростали до 2023 року (3 462,40 тис. грн і 19 235,70 грн відповідно), але різко впали у 2024 році (932,10 тис. грн і 11 096.70 грн), що узгоджується зі скороченням кількості працюючих.

У підсумку з проведеного аналізу отримані наступні висновки: ефективність управління ТОВ «Цембудгрант» у 2022–2024 роках характеризується як неоднорідна. У 2023 році менеджмент продемонстрував здатність до швидкого розширення діяльності, що супроводжувалося зростанням доходів, активів, продуктивності праці та прибутку. Така динаміка свідчить про ефективне використання ринкових можливостей та гнучке управління ресурсами. Проте різке скорочення діяльності, яке відбулося у 2024 році вказує на недостатню стійкість бізнес-моделі до зовнішніх або внутрішніх викликів, таких як зміна ринкових умов, втрата клієнтів або операційні проблеми. Серед позитивних аспектів слід відмітити стабільне управління витратами, що дозволило зберегти рентабельність доходу та витрат навіть у період скорочення.

## **2.2 Аналіз ефективності системи управління ТОВ «Цембудгрант»**

### **2.2.1 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємства**

Оцінка фінансового стану підприємства є невід'ємною частиною ефективного управління, оскільки забезпечує менеджмент інформацією для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Теоретичне підґрунтя такої оцінки базується на комплексному використанні методів фінансового аналізу та системи показників, які дозволяють кількісно та якісно оцінити фінансовий стан підприємства. Для ТОВ «Цембудгрант» аналіз показників за 2022–2024 роки відображає ефективність управлінських рішень у контексті розширення діяльності, оптимізації витрат та адаптації до ринкових змін, що є основою для вдосконалення управління підприємством.

В процесі оцінки фінансового стану підприємства проводиться:

1. Аналіз фінансової стійкості та структури капіталу.

2. Оцінка ліквідності та платоспроможності.
3. Оцінка рентабельності та ефективності використання ресурсів.
4. Прогнозування фінансових ризиків та можливостей розвитку.

Дослідження зміни у величині активів на основі таблиці В.1 показав їх зростання з 541,80 тис. грн у 2022 році до 1 126,80 тис. грн у 2023 році (на 585 тис. грн, при темпах росту 208 %), але скоротилися до 556 тис. грн у 2024 році (на -570,80 тис. грн при темпах зниження 49,35 %). Основне скорочення припадає на дебіторську заборгованість – з 1 095,80 тис. грн до 555,9 тис. грн.

Власний капітал збільшився з 126,1 тис. грн у 2022 році до 361,20 тис. грн у 2024 році, що складає 235,10 тис. грн приросту, переважно за рахунок накопиченого прибутку (з 310 тис. грн у 2023 році до 360,20 тис. грн у 2024 році), що вказує на фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

В таблиці В.2 розраховані фінансові показники, при аналізі яких отримані наступні висновки щодо фінансового стану підприємства.

1. Значення коефіцієнта фінансової незалежності у 2022–2023 роках було значно нижче нормативу ( $>0,5$ ), що свідчить про високу залежність підприємства від залучених коштів (зобов'язань). У 2024 році коефіцієнт досяг 0,650, що відповідає нормативу і вказує на значне покращення фінансової стійкості. Це пов'язано зі зростанням власного капіталу (з 311,00 тис. грн у 2023 році до 361,20 тис. грн у 2024 році) та зменшенням загальних активів (з 1 126,80 тис. грн до 556,00 тис. грн) через скорочення дебіторської заборгованості та зобов'язань.

2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу є дзеркальним до коефіцієнта фінансової незалежності та показує частку зобов'язань у фінансуванні активів. У 2022–2023 роках значення суттєво перевищувало норматив ( $<0,5$ ), що вказує на значну залежність від кредиторської заборгованості (415,70 тис. грн у 2022 році та 815,80 тис. грн у 2023 році). У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,350, що відповідає нормативу, завдяки значному скороченню зобов'язань (до 194,80 тис. грн), зокрема кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги (з 754,80 тис. грн до 183,70 тис. грн). Така позитивна динаміка пов'язана із зусиллями щодо активного погашення боргів.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується через відношення власного капіталу до оборотних активів компанії. Оскільки необоротні активи у всі роки дорівнюють 0, весь власний капітал є маневреним, що забезпечує коефіцієнт на рівні 1,000, значно вище нормативу ( $>0,3$ ). Це вказує на високу гнучкість у використанні власного капіталу, що означає швидке реагування фірми на зміни в операційній діяльності.

4. Коефіцієнт мобільності активів відображає частку оборотних активів у загальній структурі активів. Оскільки необоротні активи відсутні, усі активи є оборотними, що забезпечує коефіцієнт на рівні 1,000, значно вище нормативу ( $\approx 0,5$ ). Однак це може вказувати на недостатнє інвестування в довгострокові активи, такі як основні засоби, що може обмежувати потенціал зростання підприємства.

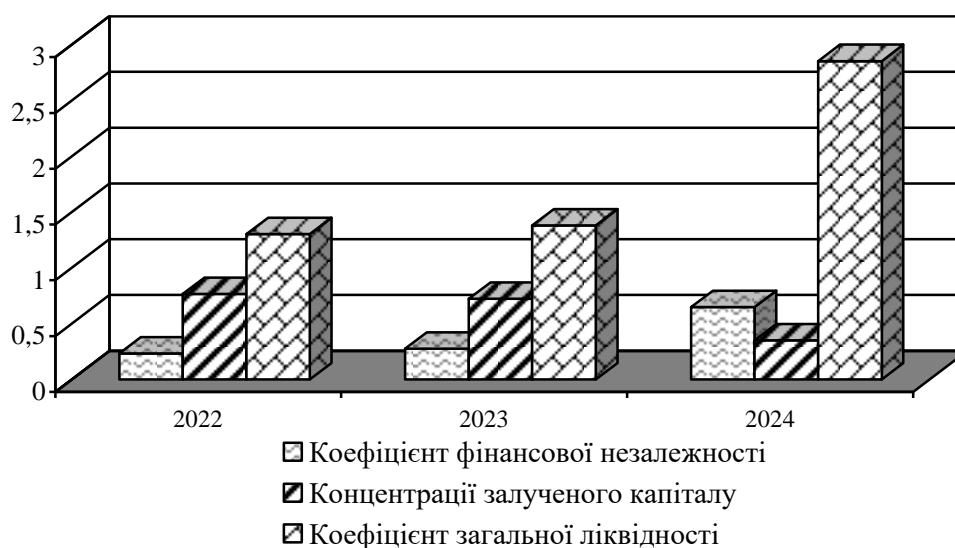


Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Цембудгрант»

5. У 2022–2023 роках показники загальної та термінової ліквідності (1,303–1,381) відповідали нормативним значенням, що означає достатній рівень здатності покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості та грошових коштів (див. рисунок 2.4). У 2024 році спостерігається значне зростання обох коефіцієнтів до 2,854, що перевищує нормативну верхню межу, зумовлене скороченням поточних зобов'язань (з 815,80

тис. грн до 194,80 тис. грн) при одночасному зменшенні оборотних активів (з 1 126,80 тис. грн до 556,00 тис. грн). Присутня надлишкова ліквідність, яка, хоча й знижує фінансові ризики, може вказувати на неефективне використання активів для генерування доходу. Отже, високий рівень ліквідності у 2024 році є з точки зору платоспроможності позитивним, оскільки запаси у всі роки дорівнюють нулю.

6. Слід відмітити, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у всі роки були нижче нормативу (0,2–0,35), особливо в 2024 році (0,001), через різке скорочення грошових коштів (з 30,60 тис. грн у 2023 році до 0,10 тис. грн у 2024 році). Низька негайна платоспроможність може створювати ризики у разі несподіваних фінансових зобов'язань.

7. Коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання активів для нарощення доходу. У 2022–2023 роках значення були високими (17,645 та 17,681), що вказує на ефективне використання активів у період зростання доходів (з 8 197,30 тис. грн до 14 752,10 тис. грн). У 2024 році коефіцієнт різко знизився до 4,017 через скорочення чистого доходу (до 3 379,30 тис. грн), що відображає зниження обсягів реалізації.

8. Коефіцієнт ділової активності у 2022–2023 роках значно перевищував нормативне значення ( $>2,0$ ) при високій ефективності використання власного капіталу в період зростання доходів. У 2024 році показник знизився до 9,354, але все ще залишається вище нормативу. На зниження вплинуло скорочення доходу від реалізації (до 3 379,30 тис. грн) при зростанні власного капіталу.

9. У 2022–2023 роках співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості перевищувало норматив (0,6–1,0), що вказує на більшу дебіторську заборгованість порівняно з кредиторською (486,60 тис. грн проти 397,10 тис. грн у 2022 році; 1 096,20 тис. грн проти 754,80 тис. грн у 2023 році). У 2024 році показник зріс до 3,026 через скорочення кредиторської заборгованості (до 183,70 тис. грн) при відносно високій дебіторській заборгованості (555,90 тис. грн). Це може свідчити про проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю, оскільки значна її частка не конвертується в грошові кошти, створюючи загрозу для ліквідності.

Узагальнено можна стверджувати, що у 2022–2023 роках фінансовий стан підприємства характеризувався високою операційною активністю, але низькою фінансовою стійкістю через значну залежність від залучених коштів. У 2024 році фінансова стійкість покращилася за рахунок зниження зобов'язань, але різке скорочення доходів і низька абсолютна ліквідність можуть ускладнювати операційну діяльність та знижувати платоспроможність.

Система показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності забезпечує всебічну оцінку діяльності підприємства. Використання цих методів і показників дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан, але й розробити рекомендації для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат та зміцнення конкурентних позицій фірми.

Розглянемо більш детально фінансові результати підприємства за аналізований період та доповнимо їх розрахунком показників рентабельності на основі таблиць В.1 та В.3.

Огляд тенденції фінансових результатів вказує на значні коливання в основних показниках. Зокрема, 2023 рік став піковим для ТОВ «Цембудгрант» із значним зростанням чистого доходу (на 79,99 %), валового прибутку (на 42,05 %) та чистого прибутку (на 118,93 %) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про період активного розширення бізнесу, ймовірно, завдяки сприятливим ринковим умовам та збільшенню обсягів діяльності. Значне зменшення бізнес-активності у 2024 році демонструє різке зниження доходу (на -77,08 %), валового прибутку (на -66,59 %) та чистого прибутку (на -72,85 %) у 2024 році. Попри негативні тенденції підприємство залишилося прибутковим, що свідчить про стійкість.

Вивчення ефективності управління витратами свідчить про високе співвідношення собівартості до доходу (96,8–97,8 %) компанії, що вказує на низьку маржу, характерну для галузей із високими виробничими витратами. Незначне покращення маржі валового прибутку в 2024 році (3,2 % проти 2,2 % у 2023 році) та зменшення інших операційних витрат (з 125,90 тис. грн у 2022 році до 47,50 тис. грн у 2024 році) свідчать про покращення управління витратами, особливо у 2024 році.

Ефективність діяльності досліджували за показниками рентабельності.

Рентабельність доходу зросла з 1,03 % у 2022 році до 1,49 % у 2024 році, що свідчить про незначне покращення ефективності використання доходів. Проте рентабельність активів знизилася з 15,60 % у 2022 році до 9,03 % у 2024 році (-7,38 п.п.), а рентабельність власного капіталу впала з 67,01 % до 13,90 % (-45,55 п.п.), що вказує на погіршення використання активів і капіталу. Загальна динаміка основних показників прибутковості зображена на рисунку 2.5.

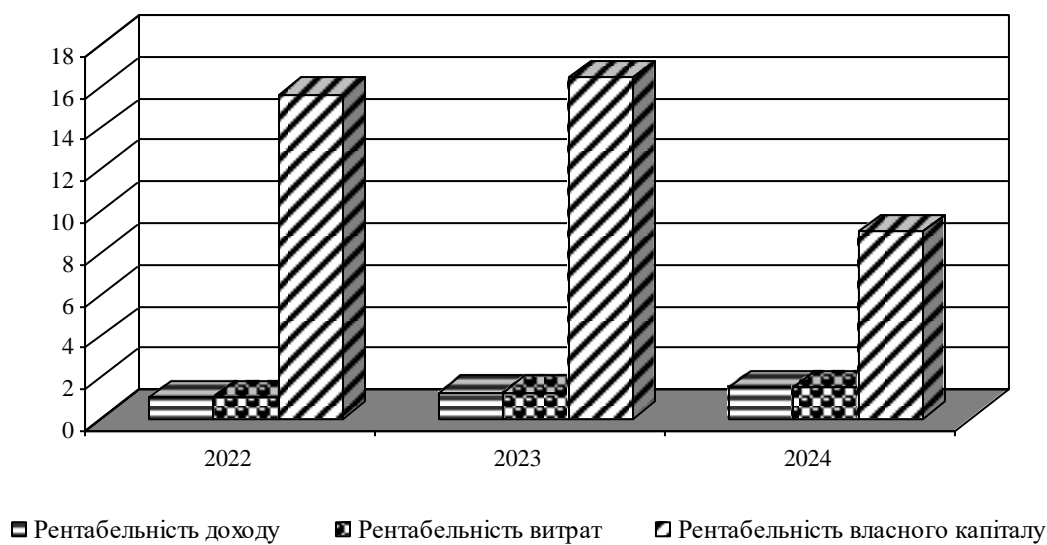


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників рентабельності за 2022-2024 роки

У підсумку потрібно зазначити, що ТОВ «Цембудгрант» продемонструвало сильні результати в 2023 році завдяки зростанню доходів і рентабельності, але зіткнулося з серйозними викликами в 2024 році через різке скорочення фінансових показників. Незважаючи на це, підприємство зберегло позитивну динаміку чистого прибутку і покращило рентабельність доходу та витрат

Падіння рентабельності капіталу та активів у 2024 році свідчить про вразливість у генерації доходів під час зниження активності. Простежується залежність від основних продажів (відсутність інших джерел доходу) та низькі маржі, що потребує дослідити можливості розширення асортименту продуктів або послуг, а також розглянути альтернативні джерела доходу (інвестиційна діяльність або співпраця з новими партнерами). Це сприятиме стабілізації фінансових потоків у періоди ринкових спадів.

## 2.2.2 Оцінка ефективності управлінських витрат

Оцінка ефективності управлінських витрат є ключовим інструментом для аналізу результативності управлінської праці та її впливу на загальну діяльність підприємства. До складу управлінських витрат включають витрати на утримання адміністративного персоналу, організацію управлінських процесів, інформаційні системи та інші ресурси, необхідні для забезпечення функціонування системи управління.

Метою оцінки є не лише контроль витрат, але й виявлення можливостей для їхньої оптимізації, підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення стратегічного розвитку підприємства. У цьому контексті розрахунок показників ефективності управлінської праці, таких як співвідношення управлінських витрат до доходу, продуктивність праці адміністративного персоналу чи рентабельність управлінських рішень, стає необхідним етапом для обґрунтування управлінських стратегій.

Наступні розрахунки дозволять кількісно оцінити результативність управлінських витрат і сформулювати рекомендації для їхнього вдосконалення в ТОВ «Цембудгрант». Інформаційною базою дослідження являються дані в таблиці В.4.

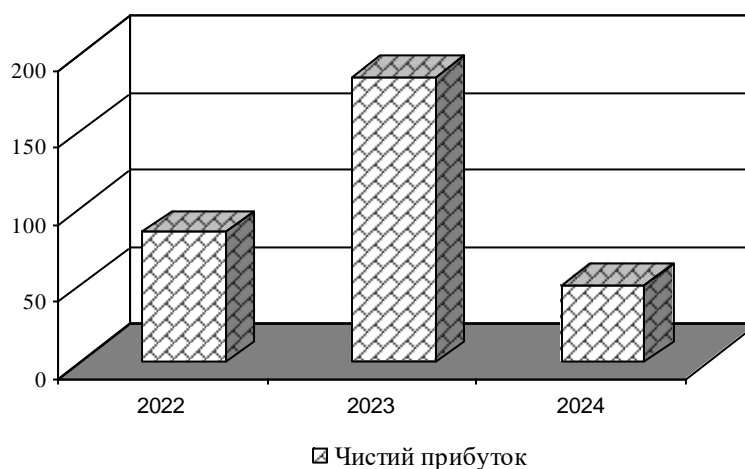


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни чистого прибутку компанії

Якщо вивчати тенденції чистого доходу та чистого прибутку у 2023 році (див. таблицю В.4 та рисунок 2.6), то чистий дохід зріс майже на 80 %, а чистий прибуток – на 118,93 % до 184,90 тис. грн, що свідчить про високу ефективність управління в умовах зростання продажів. Поряд з тим у 2024 році відбулося різке падіння чистого доходу (-77,08 %) та чистого прибутку (-72,85 % до 50,20 тис. грн), що відображає значне скорочення ділової активності.

У 2023 році витрати на управління зросли на 31,56 % (з 951,2 тис. грн до 1,251,4 тис. грн), що значно нижче темпів зростання доходу, вказуючи на відносний контроль витрат у період зростання. У наступному році відбулося скорочення витрат на управління на 53,64 % (до 580,1 тис. грн), яке відповідає динаміці зміни обсягів доходів.

Чисельність управлінських працівників залишалася стабільною (5 осіб у 2022–2023 роках) з незначним зменшенням до 4 у 2024 році (-20 %), що можна розглядати як обережне коригування штату управління, особливо в період спаду.

У 2023 році питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу знизилася з 35,7 % до 33,3 % через зростання загальної чисельності працівників (з 14 до 15, за таблицею В.4). Проте у 2024 році питома вага різко зросла до 57,1% (на 71,47 %) через значне скорочення загального штату (до 7 осіб), тоді як управлінський персонал зменшився лише на одного фахівця. Таке не пропорційне збереження управлінських кадрів можливо потрібне для підтримки ключових функцій управління.

Важливо вивчити зміну питомої ваги витрат на управління в загальних витратах. За даними звітності питома вага знизилася з 11,8 % до 8,7 % (або на -26,27 %), що відображає ефективний контроль управлінських витрат відносно зростання загальних витрат (з 8 094,2 тис. грн до 14 526,6 тис. грн). У 2024 році питома вага цих витрат зросла до 17,7 % (на 103,45 %), оскільки витрати на управління (580,1 тис. грн) зменшувалися повільніше, ніж загальні витрати (3 318,1 тис. грн). Це свідчить про більший тягар управлінських витрат у період скорочення операцій.

Ще одним показником, що характеризує ефективність управлінської праці є рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління. Продуктивність зросла у 2023 році на 80 % (до 2 950,42 тис. грн/чол.) завдяки зростанню доходу за незмінної чисельності управлінського персоналу. Але у 2024 році цей показник знизився на 71,37 % (до 844,83 тис. грн/чол.) через падіння доходу та незначне скорочення управлінського штату. Це є свідченням зниження ефективності використання управлінських ресурсів. Динаміка цього показника графічно продемонстровано на рисунку 2.7.

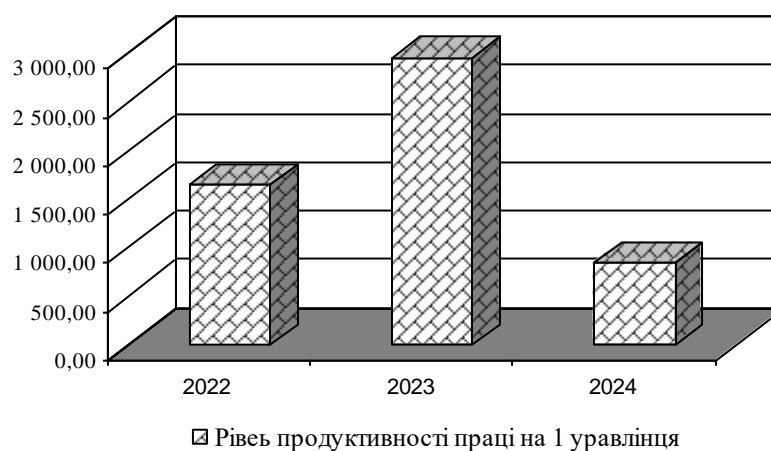


Рисунок 2.7 – Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління у 2022-2024 роках

В дослідженні серед показників важливим є також обсяг реалізованої продукції на 1 грн витрат на управління, який у 2023 році зріс на 36,77 % (до 11,79 грн), що відображає зростання ефективності управління. Поряд з тим, у 2024 році показник знизився на 50,55 % (до 5,83 грн) через швидше падіння доходу порівняно з витратами на управління, що свідчить про зниження його ефективності. Аналогічна ситуація простежується і відносно величини прибутку на 1 грн витрат на управління: у 2023 році показник зріс на 66,67 % (до 0,15 грн) завдяки вищому чистому прибутку відносно зростання витрат на управління; у 2024 році показник повернувся до рівня 2022 року (0,09 грн, або зменшення на 40 %), що відображає зниження прибутковості на одиницю управлінських витрат через падіння чистого прибутку (див. рисунок 2.8).

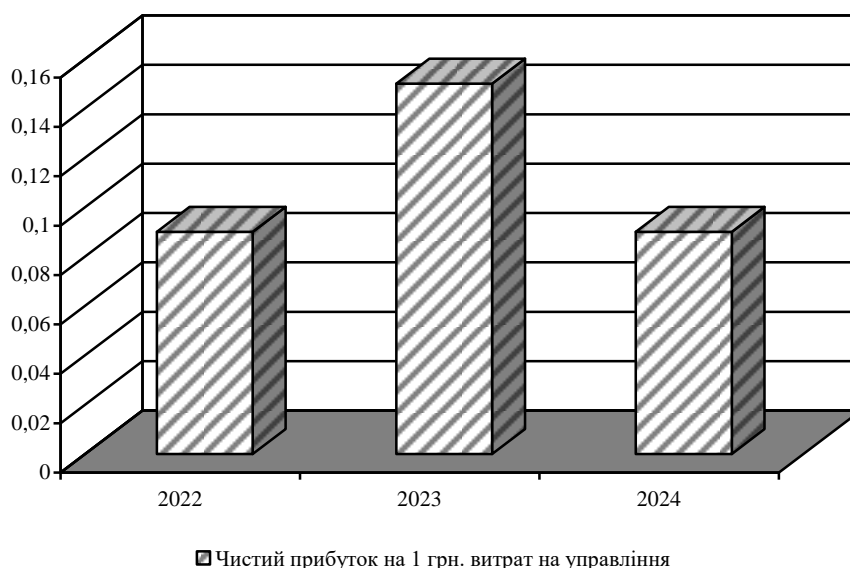


Рисунок 2.8 – Зміна величини чистого прибутку на 1 грн витрат на управління

Висновок: ефективність управління була високою у 2023 році завдяки зростанню доходів і продуктивності при контрольованих витратах на управління. Однак спад у 2024 році виявив вразливості, пов'язані з невідповідністю управлінських ресурсів зменшеному масштабу діяльності, що призвело до зниження ефективності та віддачі менеджменту. Залежність від стабільної чисельності управлінського персоналу та високі відносні витрати на управління у 2024 році підкреслюють потребу в гнучкіших стратегіях управління ресурсами і розробки програми адаптації системи управління ТОВ «Цембудгрант» до значних змін у середовищі підприємства.

### 2.3 Аналіз середовища функціонування підприємства будівельної галузі

Діяльність підприємства, що спеціалізується на торгівлі будівельними матеріалами, значною мірою залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, яке формує умови його функціонування та визначає стратегічні перспективи. Зовнішнє середовище включає економічні, ринкові, логістичні та

регуляторні фактори, тоді як внутрішнє середовище охоплює організаційні ресурси, фінансові показники та управлінські процеси. У контексті аналізу впливу цих факторів на діяльність підприємства особливого значення набуває оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз через інструмент SWOT-аналізу. На основі цього аналізу ТОВ «Цембудгрант», що функціонує на ринку будівельних матеріалів в Україні, розглядається як об'єкт дослідження для виявлення ключових тенденцій та викликів.

Ринок будівельних матеріалів в Україні є складною та динамічною системою, яка зазнає значних трансформацій під впливом внутрішніх економічних умов та зовнішніх викликів, зокрема війни та пов'язаних з нею економічними потрясіннями. За даними Державної служби статистики України, обсяг будівельних робіт у 2023 році зріс на 5,8 % порівняно з 2022 роком у порівнянних цінах, хоча загальний економічний спад вплинув на попит. Незважаючи на це, післявоєнна відбудова створює значний потенціал для зростання ринку, особливо в сегменті цементу, цегли та інших матеріалів, необхідних для відновлення інфраструктури. Проте зростання цін на сировину, зокрема енергоносії та метал, а також логістичні проблеми, пов'язані з воєнними діями, ускладнюють діяльність підприємств будівельної галузі.

Середній чек на будівельні матеріали в Україні також зріс через інфляцію та підвищення цін на імпорту сировину. За оцінками аналітиків, у 2024 році середній чек підвищився приблизно на 20–25 % порівняно з 2022 роком, що відображає вплив війни та скорочення імпортних поставок. У 2022 році спостерігався тимчасовий спад цін через припинення діяльності деяких іноземних постачальників, але з 2023 року тенденція змінилася на зростання через переорієнтацію на інші альтернативні джерела. Зокрема, альтернативні джерела постачання будівельних матеріалів для України включають локальне виробництво, співпрацю з країнами Азії (Туреччина, Китай), Європи (Польща, Румунія), а також використання перероблених матеріалів.

Для ТОВ «Цембудгрант» ключовими напрямками є посилення партнерства з українськими виробниками, імпорт із сусідніх країн та адаптація до

глобальних трендів екологізації, що допоможе вирішити проблеми з логістикою та забезпечити стабільність поставок у складних умовах війни та економічної нестабільності. Далі представлено детальний опис результатів SWOT-аналізу, загальної характеристики підприємства, його сильних та слабких сторін та перспектив розвитку (див. таблицю Г.1).

ТОВ «Цембудгрант» може розраховувати на кілька ключових сильних сторін, які підтримують його присутність на ринку. З-поміж них — різноманітний асортимент, що охоплює цемент марок М400 і М500 у різних фасуваннях, а також газоблоки, цеглу, орієнтовано-стружкові плити, шифер і пиломатеріали, що дає змогу задовольняти потреби різних покупців. Важливим є також тісна співпраця з відомими українськими виробниками, такими як «Івано-Франківськцемент», «Київцемент» (Dyckerhoff) і «Волинь-Цемент», що гарантує високу якість товарів і зміцнює репутацію серед клієнтів. Додатковою зручністю для покупців є організація доставки, яка полегшує доступ до продукції. Компанія також демонструє гнучкість у формуванні цін, адаптуючи їх до специфіки марок цементу та умов співпраці з постачальниками, що дозволяє залучати як дрібних, так і великих замовників. До того ж статус платника ПДВ відкриває двері для роботи з підприємствами, які зацікавлені в податкових відшкодуваннях.

Зовнішні умови пропонують ТОВ «Цембудгрант» кілька напрямків для зростання. Одним із найперспективніших є підвищення попиту на будівельні матеріали через потреби відновлення інфраструктури після війни. Компанія могла б розширити свій асортимент, додавши, наприклад, інструменти чи ізоляційні продукти, щоб привабити нових клієнтів. Перехід у цифровий простір, зокрема через вдосконалення власного сайту, допоможе підвищити впізнаваність. Укладання угод із новими постачальниками може зменшити залежність від поточних партнерів і сприяти кращим цінам. Крім того, експортна діяльність, зокрема вихід на ринки країн ЄС, де попит на будівельні матеріали зростає, є перспективним напрямком для диверсифікації доходів.

Разом із шансами зовнішні фактори приносять і небезпеки. Сильна

конкуренція з боку таких гравців, як ТОВ «Агромат», ТОВ «ТД Автострада» та ТОВ «Перший дім», створює тиск на частку ринку компанії. Проблеми з логістикою, пов'язані з перебоями в поставках і подорожчанням перевезень через воєнні дії, ускладнюють роботу. Також нові екологічні вимоги чи зміни в оподаткуванні можуть додатково обтяжити фінансове навантаження. Економічна нестабільність, зокрема через інфляцію, знижує платоспроможність покупців, що відбивається на обсягах продажів. Підвищення цін на сировину, зокрема енергоносії, збільшує витрати на виробництво та транспортування. Водночас цифрова трансформація та попит на DIY-продукти відкривають можливості для онлайн-продажів і розширення асортименту. Цей аналіз підкреслює, як баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми умовами визначає стратегію ТОВ «Цембудгрант» у складних ринкових обставинах.

Таким чином, діяльність ТОВ «Цембудгрант» значною мірою залежить від зовнішнього середовища, зокрема війни, економічної нестабільності та логістичних викликів. Незважаючи на сильні сторони, такі як асортимент і партнерства, компанія стикається з фінансовими труднощами та конкуренцією. Адаптація до трендів цифровізації, екологізації, розширене впровадження міжнародних стандартів на будівельні матеріали та їх постачання дозволить зміцнити позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

## Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності ТОВ «Цембудгрант» визначено оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Крім того, підприємство займається оптовою торгівлею машинами для видобувної промисловості та будівництва, роздрібною торгівлею паливом та наданням допоміжних послуг у сфері транспорту тощо.

Незважаючи на наявні переваги, ТОВ «Цембудгрант» стикається з певними

труднощами всередині компанії. Зокрема, фінансовий стан компанії демонструє значні коливання за останні роки. У 2024 році чистий дохід склав 3 379,3 тис. грн, що на 77,08 % нижче показника 2023 року (14 752,1 тис. грн) і значно поступається 8 197,3 тис. грн у 2022 році. Чистий прибуток також знизився до 50,2 тис. грн у 2024 році порівняно з 184,9 тис. грн у 2023 році та 84,5 тис. грн у 2022 році, що вказує на зменшення операційної ефективності.

Зменшення кількості працівників — із 15 осіб у 2023 році до 7 у 2024 році — може бути результатом як економії, так і труднощів із залученням кадрів, що впливає на операційну спроможність. Окрім того, зростання частки витрат на управління до 17,7 % у 2024 році вказує на неефективне використання ресурсів.

Обмежений статутний капітал стримує можливості для вкладення коштів у розвиток або розширення діяльності. Загальна вартість активів скоротилася з 1 126,8 тис. грн у 2023 році до 556,0 тис. грн у 2024 році, при цьому значну частину активів (555,9 тис. грн) на кінець 2024 року становить дебіторська заборгованість, що загрожує затримками в отриманні платежів і ускладнює грошовий обіг.

Узагальнено можна стверджувати, що у 2022–2023 роках фінансовий стан підприємства характеризувався високою діловою активністю, але низькою фінансовою стійкістю через значну залежність від залучених коштів. У 2024 році фінансова стійкість покращилася за рахунок зниження зобов'язань, але різке скорочення доходів і низька абсолютна ліквідність ускладнювали поточну діяльність та знизили платоспроможність.

Аналіз факторів впливу середовища на ТОВ «Цембудгрант» показав, що аналізованої компанії має міцну основу для діяльності завдяки партнерству з провідними виробниками та широкому асортименту будівельних матеріалів. Проте значне зниження фінансових показників у 2024 році та високий рівень конкуренції створюють труднощі для подальшого розвитку. Для зміцнення позицій на ринку компанії необхідно оптимізувати витрати, розширити клієнтську базу, активно використовувати цифрові інструменти для просування, а також впроваджувати міжнародні стандарти на будівельні матеріали та процеси їх постачання.

### **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «ЦЕМБУДГРАНТ»**

#### **3.1 Визначення стратегічних напрямків з удосконалення управління якістю на підприємстві**

Для вибору напрямків удосконалення управління якістю на підприємстві необхідно оцінити поточний стан системи менеджменту якості ТОВ «Цембудгрант».

##### **1. Оцінка існуючої документації та процедур контролю якості.**

Система менеджменту якості (далі – СМЯ) ТОВ «Цембудгрант» перебуває на початковому етапі розвитку, що відображає специфіку невеликого підприємства, яке зосереджене на оптовій торгівлі будівельними матеріалами.

Аналіз внутрішньої документації свідчить про наявність базового набору документів, таких як загальний опис процесів закупівлі, зберігання та реалізації продукції, а також інструкції щодо роботи з постачальниками. Ці документи були розроблені з моменту заснування компанії в 2020 році та періодично оновлювалися, однак їхня структура виглядає фрагментарною. Наприклад, є реєстр договорів із ключовими партнерами, такими як ПрАТ «Івано-Франківськцемент» та ПАТ «Київцемент» (Dyckerhoff), де зазначаються умови поставок цементу різних типів та марок, але відсутні деталізовані протоколи перевірки якості сировини на відповідність заявленим характеристикам.

Процедури контролю якості зводяться переважно до візуального огляду товару під час приймання та відмови від бракованих партій, що фіксується в простих звітах. Водночас відсутність систематичного документування результатів перевірок, чітких критеріїв оцінки якості та регулярних внутрішніх аудитів ускладнює забезпечення стабільності використання стандартів. Такі недоліки стають особливо помітними в умовах воєнного часу, коли логістичні перебої та зміни в постачанні вимагають більш жорсткого контролю.

Загалом, документація та процедури мають потенціал для розвитку, але потребують значного вдосконалення для створення єдиної та ефективної системи.

## 2. Відповідність СМЯ стандартам ISO 9001.

Щодо відповідності системи менеджменту якості ТОВ «Цембудгрант» міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001:2015, можна констатувати, що наразі підприємство не має офіційної сертифікації, що є типовим для невеликих компаній у будівельній галузі України, які зосереджені на оптовій торгівлі. Стандарт ISO 9001 передбачає наявність чітко структурованої документації, включаючи політику якості, цілі компанії, процедури управління ризиками та процеси безперервного вдосконалення. У ТОВ «Цембудгрант» відсутня сформульована політика якості, а цілі діяльності обмежуються комерційними показниками, такими як обсяг продажів цементу та інших матеріалів. Хоча деякі елементи стандарту, наприклад, орієнтація на клієнта через гнучке ціноутворення та доставку, частково реалізовані, вони не інтегровані в єдину систему. Процеси управління ризиками, пов'язаними з воєнними діями чи змінами в поставках, не задокументовані, а внутрішні аудити не проводяться регулярно. Це свідчить про те, що СМЯ компанії лише частково відповідає вимогам ISO 9001, і для повної відповідності необхідно розробити комплексну документацію, провести навчання персоналу та впровадити регулярний контроль. Такі кроки могли б підвищити довіру клієнтів, зокрема тих, хто бере участь у тендерах на відбудову, де сертифікація є перевагою.

## 3. Роль якості у конкурентоспроможності підприємства.

Якість продукції та послуг відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності ТОВ «Цембудгрант», хоча її вплив наразі не реалізовано в повному обсязі через недоліки в СМЯ. Компанія пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, таких як цемент, газоблоки та пиломатеріали, які постачаються від відомих виробників, що забезпечує базовий рівень довіри з боку покупців. Послуга доставки та гнучкість у цінах (від 4 849 грн/т до 7 192 грн/т за тару 25 кг) додають зручності, що є конкурентною перевагою в умовах обмеженої мобільності через війну.

Проте відсутність систематичного контролю якості призводить до ризиків, таких як скарги на невідповідність партій або затримки через брак. У 2024 році, коли чистий дохід компанії впав на 77,08 % порівняно з 2023 роком, проблеми з якістю могли відштовхнути клієнтів, особливо в сегменті оптових закупівель для відбудови. Конкуренти, такі як ТОВ «Агромат» чи ТОВ «ТД Автострада», які мають більш розвинені системи контролю, виграють у репутації та стабільності поставок. Підвищення якості через впровадження СМЯ могло б не лише зменшити відсоток браку, а й відкрити доступ до державних контрактів, де якість вважається критичним фактором.

Таким чином, якість наразі є потенційним ресурсом для зміцнення позицій компанії, але його ефективне використання залежить від усунення наявних недоліків. Цей аналіз поточного стану СМЯ ТОВ «Цембудгрант» підкреслює необхідність комплексного підходу до вдосконалення системи, що дозволить не лише відповідати сучасним стандартам, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів в умовах складної економічної ситуації.

Далі необхідно визначити стратегічні цілі та пріоритети вдосконалення СМЯ аналізованого підприємства, що є першим кроком до трансформації внутрішніх процесів та зміцнення позицій на ринку. Основними цілями, які постають перед компанією, є покращення якості продукції та послуг, оптимізація витрат на виробничі та управлінські процеси, а також розширення ринків збуту.

Важливим аспектом діяльності підприємства є його потенційна участь у процесі відбудови України, адже країна зараз готується до масштабного відновлення зруйнованої інфраструктури після війни. ТОВ «Цембудгрант», як постачальник ключових будівельних матеріалів, може відіграти важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи стабільні поставки цементу, цегли та інших матеріалів, необхідних для реконструкції житлових будинків, доріг і громадських об'єктів. Добре налагоджена система менеджменту якості допоможе компанії відповідати суворим вимогам, які висувають до матеріалів у рамках державних контрактів чи проектів, фінансованих міжнародними організаціями. Наприклад, ретельний контроль якості цементу, який поставляється від таких партнерів, як «Івано-Франківськцемент» чи «Київцемент» (Dyckerhoff), гарантуватиме його

відповідність технічним нормам, що є вирішальним для проектів із відновлення, які фінансуються міжнародними донорами. Крім того, якісна продукція та надійні поставки, що забезпечує СМЯ, підвищать довіру до компанії з боку місцевих будівельних фірм, які шукають стабільних постачальників у цей непростий час, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню її ринкової позиції.

Ще одним важливим напрямом для ТОВ «Цембудгрант» є впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015, що стане основою для вдосконалення системи менеджменту якості. Наразі підприємство не має сертифікації за цими стандартами, що обмежує його можливості брати участь у тендерах на поставки матеріалів для великих проектів, де наявність сертифіката часто є обов'язковою умовою.

Дотримання вимог ISO 9001 передбачає розробку політики якості, впровадження процедур для оцінки ризиків, пов'язаних із перебоями в поставках чи воєнними діями, а також організацію регулярних перевірок внутрішніх процесів. Наприклад, стандартизація процесів закупівлі та створення чітких правил перевірки сировини від постачальників допоможе уникнути проблем із браком, які раніше виникали через які виникали через візуальний огляд без детальних протоколів. Очікується, що сертифікація сприятиме не лише підвищенню довіри клієнтів, а й відкриє двері до співпраці з європейськими партнерами, де відповідність ISO є нормою. До того ж це дозволить компанії підготуватися до нових вимог щодо екологічності, які стають дедалі актуальнішими на світовому ринку, та в перспективі перейти до стандартів ISO 14001. Таким чином, орієнтація на міжнародні стандарти є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності фірми у період після війни.

Цей підхід до визначення стратегічних цілей і пріоритетів свідчить про прагнення компанії не лише подолати поточні труднощі, а й закласти міцну основу для сталого розвитку в умовах мінливої економічної ситуації. Впровадження СМЯ, орієнтованої на якість, економію та розширення ринків, разом із підтримкою відбудови та адаптацією до міжнародних стандартів, може стати ключем до відновлення фінансової стабільності та зміцнення репутації ТОВ «Цембудгрант» на ринку будівельних матеріалів України.

### 3.2 Пропозиції щодо впровадження міжнародних стандартів на підприємстві для забезпечення стабільної якості продукції та послуг

ТОВ «Цембудгрант» потребує удосконалення управління та створення на підприємстві ефективної системи менеджменту якості (СМЯ), адаптованої до своїх умов роботи. Для компанії, яка є торговельною організацією, що займається оптовою та роздрібною торгівлею будівельними матеріалами і співпрацює з великими виробниками, впровадження ДСТУ ISO 9001:2015 дозволить систематизувати роботу, підвищити рівень довіри клієнтів і відкрити нові можливості для участі в проектах, зокрема тих, що стосуються післявоєнної відбудови в Україні. Стандарт передбачає створення чіткої структури управління якістю, яка охоплює всі етапи діяльності — від закупівлі матеріалів у постачальників, до доставки клієнтам і обробки їхніх відгуків. Це допоможе компанії не лише відповідати очікуванням покупців, а й адаптуватися до зростаючих вимог ринку, де якість стає вирішальним фактором.

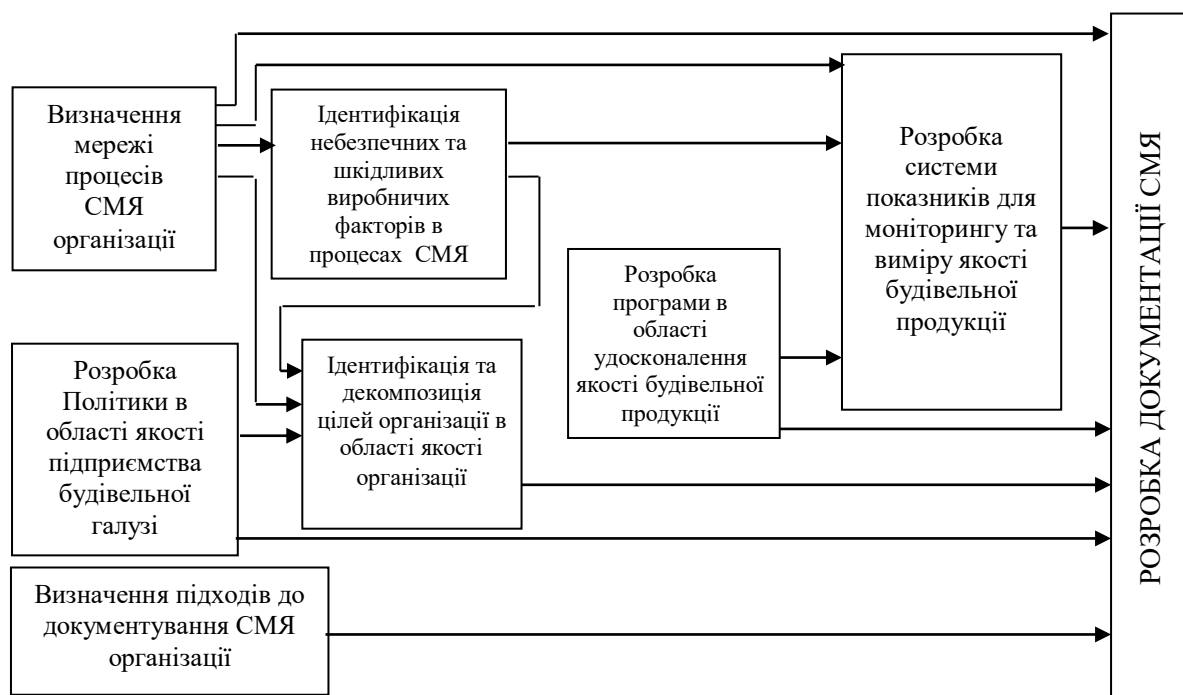


Рисунок 3.1 – Етапи удосконалення СМЯ підприємства відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015

Цей проект після аналізу діяльності компанії передбачає розробку ключових документів — політики якості та процедури перевірки вхідної продукції — з урахуванням специфіки діяльності компанії та її обмежених ресурсів відповідно до етапів удосконалення СМЯ відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO (див. рисунок 3.1).

Документацію необхідно розробляти з орієнтацією на національний стандарт ДСТУ ISO 9001:2015, який є ідентичним за змістом до міжнародного ISO 9001:2015, але адаптований до українського контексту. Окрім того, у проекті враховуються основні стандарти, які регулюють вимоги до постачальників будівельних матеріалів та специфіки будівельної галузі в умовах війни та відбудови для забезпечення стабільної якості продукції та послуг. Зокрема, компанія повинна оцінювати постачальників за критеріями якості (наявність сертифікатів ДСТУ чи EN 197-1), своєчасності поставок і відповідності екологічним стандартам. Перелік основних стандартів, їх опис та застосування для ТОВ «Цембудгрант» наведений у таблиці Д.1.

У межах проекту необхідно виділити розмежування з управління паперовою, електронною документацією та управління програмними засобами документообігу, обробки та аналізу інформації, як перший крок на шляху регламентування застосування засобів програмного забезпечення в СМК підприємства.

Удосконалення СМЯ на основі ISO 9001:2015 передбачає розробку проекту документації СМЯ для ТОВ «Цембудгрант». З урахуванням специфіки діяльності компанії як дистриб'ютора та його обмежених ресурсів, розроблено два основних документи СМЯ, які відповідають вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 і адаптовані до реалій компанії:

#### 1. Політика якості.

Цей документ визначає основні принципи роботи ТОВ «Цембудгрант» у сфері якості (див. Додаток Е). Він включає зобов'язання компанії забезпечувати стабільні поставки будівельних матеріалів, таких як цемент, газоблоки та цегла, із дотриманням технічних вимог. Політика акцентує увагу на задоволенні потреб

клієнтів, особливо тих, хто бере участь у відбудові, та на поступовому підвищенні якості через співпрацю з сертифікованими постачальниками. З огляду на невелику кількість персоналу, політика передбачає залучення всіх працівників до процесів контролю, а також планує регулярні навчання для підвищення їхньої обізнаності з ДСТУ ISO 9001:2015. Цей документ стане основою для формування культури якості в компанії.

## 2. Процедура перевірки вхідної продукції (див. Додаток Ж).

Процедура описує кроки перевірки матеріалів, які надходять від постачальників. Вона включає візуальний огляд партій цементу, газоблоків чи цегли на наявність пошкоджень, перевірку супровідних документів (сертифікатів відповідності ДСТУ чи EN 197-1) та, за можливості, відбір проб для лабораторного аналізу. Ураховуючи обмежений бюджет, процедура спрощена, але передбачає фіксацію результатів у журналі якості, який вестиме один із працівників. Якщо виявляються невідповідності, процедура вимагає негайного повідомлення постачальника та тимчасового призупинення використання партії. Цей підхід допоможе компанії уникнути ризиків браку та покращити репутацію серед клієнтів.

Цей проект документації СМЯ для ТОВ «Цембудгрант» є першим кроком до впровадження ДСТУ ISO 9001:2015, враховуючи специфіку підприємства та його потреби в умовах війни та відбудови. Використання відповідних стандартів для постачальників забезпечить якість матеріалів і сприятиме стабільному розвитку компанії.

Для розробки та впровадження СМЯ за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015 необхідно реалізувати наступні етапи.

1. Провести аудит поточних процесів (закупівля, логістика, продаж, обробка скарг) для виявлення прогалин.

2. Розробити документацію СМЯ: політику якості, процедури контролю вхідної продукції, управління невідповідностями, аналіз задоволеності клієнтів.

3. Залучити сертифікаційну організацію (наприклад, «Сертифікант») для оцінки та сертифікації.

4. Організувати навчання персоналу (4 управлінські працівники) основам ISO 9001 через онлайн-курси (від Coursera чи місцевих провайдерів) для зниження витрат. Проведення тренінгів із сучасних методів управління якістю (Lean, Six Sigma). Навчити працівників обробляти скарги та аналізувати дані про якість.

Основні очікувані результати від удосконалення управління якістю на підприємстві – підвищення довіри клієнтів, конкурентоспроможності та доступу до тендерів на відбудову інфраструктури.

Для посилення контролю якості постачальників, зокрема в результаті встановлення чітких вимог до якості продукції від постачальників необхідно:

1. Укласти договори з постачальниками, які включають вимоги щодо сертифікатів відповідності (ДСТУ Б В.2.7-46:2010, EN 197-1).

2. Вимагати від постачальників сертифікати якості на кожен партію цементу (наприклад, підтвердження відповідності марок СЕМ I, СЕМ II).

3. Періодично проводити вибіркового контроль якості вхідної продукції через незалежні лабораторії, акредитовані за ДСТУ ISO/IEC 17025.

Головна мета впровадження вимог – зменшення ризиків постачання неякісної продукції та підвищення довіри клієнтів.

Проектна вартість впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015 становить 110 000–190 000 грн у перший рік, з подальшими щорічними витратами 20 000–30 000 грн (див. таблиці К.1, К.2). Деталізація включає розподіл витрат за основними етапами впровадження, з урахуванням мінімального та максимального сценарію для компанії з обмеженими ресурсами. Для економії можна залучити внутрішній персонал до розробки документації та обмежити обсяг зовнішніх консультацій.

Для практичної реалізації ТОВ «Цембудгрант» процесу впровадження ДСТУ ISO 9001:2015 необхідно проведення внутрішнього аудиту та звернення до акредитованого органу для сертифікації. Об'єктами вимірювання та моніторингу в СМЯ ТОВ «Цембудгрант» з ДСТУ ISO 9001:2015 є:

1) процеси – процес закупівлі, зберігання та доставки будівельних матеріалів та надання інших послуг, задоволеність споживачів, СМЯ в цілому, що оцінюється за допомогою внутрішнього аудиту,

- 2) СМК компанії, що оцінюється за допомогою самооцінки та вимірювання фінансових показників, та задоволеність зацікавлених сторін (крім споживачів),
- 3) діяльність структурних підрозділів, а також компанії загалом.

Основним об'єктом виміру в СМЯ підприємства є ступінь досягнення поставленої мети. Вводячи нові види показників та форми оцінки, необхідно не втратити традиційно використовувані, на підставі яких аналізується якість управління постачання будівельних матеріалів (обладнання) та відстежується динаміка їх розвитку. Важливо створити механізми збору та аналізу відгуків клієнтів для виявлення проблем якості через встановлення зворотного зв'язку (додати форму опитування споживачів на сайті компанії). В додатку Л наведена розроблена анкета для опитування клієнтів фірми.

Впровадження стандартів ISO 9001 регулюється через добровільний процес, який базується на міжнародних і національних вимогах, а сертифікація проводиться акредитованими органами. Для ТОВ «Цембудгрант» доцільно розпочати з ДСТУ ISO 9001:2015, оскільки це спрощує роботу в межах України, відповідає мовним і регуляторним умовам, а також відкриває можливості для участі в тендерах на відбудову. У перспективі, після стабілізації діяльності та для експорту, компанія може отримати міжнародне визнання сертифіката ISO 9001:2015, що не потребуватиме змін у системі, адже стандарти ідентичні за змістом. Такий підхід дозволить компанії поступово підвищувати якість і зміцнювати конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів.

Загальна проектна вартість впровадження СМЯ за ISO 9001:2015 для ТОВ «Цембудгрант» становить 115 000–210 000 грн у перший рік і 20 000–35 000 грн щорічно для підтримки. Для компанії з обмеженими ресурсами рекомендується мінімальний сценарій (115 000 грн у перший рік), з використанням внутрішніх ресурсів і безкоштовного ПЗ. Впровадження СМЯ підвищить якість процесів закупівель і перевірки вхідної продукції, що є критичним для торговельної компанії, і сприятиме відновленню фінансових показників.

### **3.3 Рекомендації щодо впровадження CRM-системи для ТОВ «Цембудгрант»**

У контексті сучасних викликів, з якими стикаються малі підприємства на ринку будівельних матеріалів, впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та стабілізації фінансових показників. Запропонований підхід до впровадження CRM-системи враховує обмежені ресурси компанії і спрямований на оптимізацію ключових процесів: продажів, закупівель, логістики та інтеграції з системою управління якістю (СМЯ) за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є комплексним інструментом, що інтегрує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти для створення стійких і взаємовигідних відносин із клієнтами. CRM-системи об'єднують дані про клієнтів, історію їхніх взаємодій із компанією та аналітичні інструменти для прогнозування потреб і персоналізації пропозицій.

Першим кроком у реалізації ініціативи є ретельний аналіз потреб компанії та формулювання цілей впровадження CRM-системи. Проведений аудит бізнес-процесів ТОВ «Цембудгрант» виявив низку проблем, зокрема затримки в обробці замовлень, недостатній контроль дебіторської заборгованості та обмежену аналітику клієнтської бази. Для їх вирішення визначено ключові завдання CRM: централізація даних про клієнтів і постачальників, автоматизація обробки замовлень, відстеження платежів і інтеграція з процедурою перевірки вхідної продукції, передбаченою СМЯ. Очікується, що впровадження системи дозволить скоротити час обробки замовлень на 20 %, зменшити кількість скарг клієнтів до 0,5 % від обсягу продажів і сприяти зростанню чистого доходу на 5–7 % до кінця 2026 року. Цей етап передбачає залучення директора, менеджера із закупівель та інспектора з якості для формулювання вимог до системи, зокрема використання хмарного рішення для економії на серверному обладнанні та забезпечення бюджету в межах 50 000 грн на впровадження.

Наступним етапом є вибір оптимальної CRM-системи, яка відповідає потребам компанії та її фінансовим можливостям. Проведено порівняння хмарних рішень, таких як Bitrix24, AmoCRM і Zoho CRM, за критеріями вартості, функціональності, простоти використання та підтримки української мови. Bitrix24 обрано як основне рішення завдяки доступній ціні (близько 10 000 грн/рік для 7 користувачів), наявності модулів для продажів, закупівель і логістики, а також можливості інтеграції з IP-телефонією (наприклад, Vinotel). Тестовий період (14 днів) дозволить оцінити зручність системи перед укладенням контракту з постачальником. Цей етап передбачає консультацію з IT-спеціалістом для оцінки технічних вимог і забезпечення сумісності з існуючими процесами компанії.

Підготовка до впровадження є критично важливим етапом, який охоплює налаштування CRM-системи, адаптацію бізнес-процесів і навчання персоналу. Налаштування включає створення профілів для семи користувачів, налагодження модулів для управління клієнтською базою, воронкою продажів і закупівлями, а також інтеграцію з IP-телефонією для автоматизації обробки звернень клієнтів.

Важливим аспектом є інтеграція з СМЯ за ISO 9001:2015, зокрема автоматизація журналів вхідного контролю (ЖВК-01) для перевірки якості матеріалів від постачальників, таких як ПрАТ «Івано-Франківськцемент» чи ПАТ «Київцемент».

Навчання персоналу передбачає проведення онлайн-тренінгу для всіх працівників (6 годин) та спеціалізованого курсу для менеджера із закупівель та інспектора з якості з управління модулями закупівель і якості. Цей етап потребує залучення зовнішнього IT-консультанта для технічної підтримки та забезпечення безперебійної роботи системи.

Етап тестування та впровадження передбачає запуск CRM у пілотному режимі, під час якого 50% замовлень оброблятимуться через систему, а журнали вхідного контролю вестимуться в електронному вигляді. Зворотний зв'язок від працівників дозволить виявити та усунути технічні проблеми, а внутрішній аудит підтвердить відповідність системи вимогам СМЯ. Після успішного тестування всі бізнес-процеси компанії, включаючи продажі, закупівлі та логістику, буде переведено на CRM. Фінальне навчання персоналу (2 години) забезпечить повне

освоєння системи, а контракт на технічну підтримку гарантуватиме її стабільну роботу. План проекту впровадження CRM-системи для фірми наведено у додатку М.

Для оцінки ефективності впровадження CRM-системи передбачено постійний моніторинг ключових показників: часу обробки замовлень, кількості скарг клієнтів, рівня дебіторської заборгованості та зростання доходу. Щомісячні звіти з воронки продажів і аналітики платежів дозволять ідентифікувати проблемні зони, а щорічний аудит CRM забезпечить її відповідність стратегічним цілям компанії. У перспективі розглядається додавання модулів для маркетингових кампаній, таких як SMS-розсилки, для залучення нових клієнтів.

Фінансовий аспект впровадження CRM-системи враховує обмежені ресурси ТОВ «Цембудгрант». Загальні витрати на перший рік становлять 53 000 грн, що включає консультації експертів (10 000 грн), налаштування системи та інтеграцію (13 000 грн), навчання персоналу (15 000 грн), тестування та аудит (10 000 грн), а також фінальний запуск і технічну підтримку (5 000 грн). Щорічні витрати на підтримку системи оцінюються в 13 000 грн, що включає технічну підтримку (3 000 грн), аудит (5 000 грн) і можливе додавання нових модулів (5 000 грн). Використання хмарної CRM дозволяє уникнути витрат на серверне обладнання, що є оптимальним для компанії з чистим прибутком 50,2 тис. грн у 2024 році.

Очікувані результати впровадження включають скорочення часу обробки замовлень на 20 %, зменшення кількості скарг клієнтів до 0,5 % від обсягу продажів, зниження дебіторської заборгованості на 10–15 % (до 500 тис. грн) і зростання чистого доходу на 5–7% (до 3 600–3 700 тис. грн у 2026 році). Інтеграція з СМЯ ISO 9001:2015 забезпечить автоматизацію процесів перевірки якості, що підвищить довіру клієнтів і конкурентоспроможність компанії. Для мінімізації ризиків, таких як опір персоналу чи технічні збої, передбачено мотиваційні тренінги, тестове впровадження та контракт на технічну підтримку.

Запропонований підхід до впровадження CRM-системи для ТОВ «Цембудгрант» є комплексним рішенням, яке враховує специфіку торговельної діяльності, обмежені ресурси та стратегічні цілі компанії. Його реалізація сприятиме підвищенню операційної ефективності, стабілізації фінансових показників і зміцненню позицій на ринку будівельних матеріалів.

## Висновки до розділу 3

Для вирішення поставлених завдань в роботі запропоновано наступні шляхи удосконалення та розвитку системи менеджменту якості ТОВ «Цембудгрант»:

1. Визначено стратегічні напрямки з удосконалення управління якістю на підприємстві:

– за результатами проведеного аналізу поточного стану системи менеджменту якості (СМЯ) ТОВ «Цембудгрант» вона перебуває на початковому етапі розвитку, із фрагментарною документацією та відсутністю систематичного контролю якості, що ускладнює забезпечення стабільності стандартів в умовах воєнного часу. Підприємство не відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 через брак політики якості, процедур управління ризиками та регулярних аудитів, що обмежує його конкурентоспроможність. Якість матеріалів і послуг, попри співпрацю з відомими постачальниками не реалізує свій потенціал через недоліки в СМЯ, що впливає на репутацію компанії на тлі падіння доходів у 2024 році;

– визначено стратегічні цілі, зокрема покращення якості продукції, оптимізацію витрат і розширення ринків через експорт. Підкреслено значення розвитку СМЯ на основі впровадження стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 для участі у відбудові України. Це дозволить компанії зміцнити ринкові позиції та відкрити доступ до нових можливостей, таких як тендери на відновлення інфраструктури.

2. Пропозиції щодо впровадження міжнародних стандартів для забезпечення стабільної якості продукції та послуг компанії:

– запропоновано впровадження ДСТУ ISO 9001:2015 для забезпечення стабільної якості. Розробка документації СМЯ, зокрема політики якості та процедури перевірки вхідної продукції, адаптована до діяльності ТОВ «Цембудгрант» як дистриб'ютора, враховує його обмежені ресурси та відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015. Політика якості визначає зобов'язання компанії щодо стабільних поставок і залучення персоналу до контролю, а процедура перевірки вхідної продукції встановлює чіткі кроки для оцінки матеріалів від

постачальників, зменшуючи ризики браку;

– впровадження стандарту передбачає аудит процесів, навчання персоналу, сертифікацію через акредитовані органи і контроль постачальників за стандартами ДСТУ ISO/IEC 17025 та EN 197-1. Проектна вартість становить 115 000–210 000 грн у перший рік, що є доступним за умови використання внутрішніх ресурсів;

– впровадження стандарту сприятиме систематизації роботи та підвищенню якості в умовах післявоєнної відбудови. Очікується підвищення довіри клієнтів, доступ до великих контрактів і зниження скарг до 0,5 % від обсягу продажів.

### 3. Рекомендації щодо впровадження CRM-системи для ТОВ «Цембудгрант»:

– запроновано впровадження CRM-системи, зокрема Bitrix24, яке спрямоване на оптимізацію продажів, закупівель і логістики, а також інтеграцію з СМЯ за ДСТУ ISO 9001:2015. Аналіз виявив проблеми із затримками в обробці замовлень і контролем дебіторської заборгованості, які CRM-система вирішить через централізацію даних і автоматизацію. Процес включає вибір системи, налаштування, навчання персоналу та тестування, із загальними витратами 53 000 грн у перший рік. Інтеграція з СМЯ автоматизує журнали вхідного контролю, підвищуючи якість матеріалів, а моніторинг показників, таких як час обробки замовлень, забезпечить прозорість;

– очікується скорочення часу обробки замовлень на 20 %, зменшення скарг до 0,5 % і зростання доходу на 5–7 % до 2026 року, що сприятиме фінансовій стабільності компанії.

Розроблені пропозиції щодо удосконалення СМЯ ТОВ «Цембудгрант» створюють комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності. Визначення стратегічних напрямів забезпечує орієнтацію на якість і ринкове зростання, впровадження ДСТУ ISO 9001:2015 систематизує процеси та відкриває доступ до тендерів, а інтеграція CRM-системи оптимізує роботу з клієнтами та постачальниками, що разом сприятиме фінансовій стабільності компанії в умовах відбудови України.

## ВИСНОВКИ

Поширення сучасних методів управління якістю на підприємствах будівельної галузі в сучасних економічних умовах є однією з найважливіших науково-методичних проблем. З практичної точки зору розширення діапазону їх застосування має базуватися на реалізації системи менеджменту якості з впровадженням міжнародних стандартів та механізму самооцінки як найбільш ефективних та універсальних методів удосконалення будь-якої діяльності.

В кваліфікаційної роботи бакалавра основною метою є аналіз та систематизація підходів до управління якістю на підприємстві будівельної галузі, та розробка практичних рекомендацій з удосконалення та розвитку системи менеджменту якості ТОВ «Цембудгрант». Підприємство, діяльність якого досліджується, спеціалізується на торгівлі будівельними матеріалами

Незважаючи на наявні переваги, ТОВ «Цембудгрант» стикається з певними труднощами всередині компанії. Зокрема, фінансовий стан компанії демонструє значні коливання за останні роки. У 2024 році чистий дохід склав 3 379,3 тис. грн, що на 77,08 % нижче показника 2023 року (14 752,1 тис. грн) і значно поступається 8 197,3 тис. грн у 2022 році. Чистий прибуток також знизився до 50,2 тис. грн у 2024 році порівняно з 184,9 тис. грн у 2023 році та 84,5 тис. грн у 2022 році, що вказує на зменшення операційної ефективності.

Зменшення кількості працівників — із 15 осіб у 2023 році до 7 у 2024 році — може бути результатом як економії, так і труднощів із залученням кадрів, що впливає на операційну спроможність. Окрім того, зростання частки витрат на управління до 17,7 % у 2024 році вказує на неефективне використання ресурсів.

Обмежений статутний капітал стримує можливості для вкладення коштів у розвиток або розширення діяльності. Загальна вартість активів скоротилася з 1 126,8 тис. грн у 2023 році до 556,0 тис. грн у 2024 році, при цьому значну частину активів (555,9 тис. грн) на кінець 2024 року становить дебіторська заборгованість, що загрожує затримками в отриманні платежів і ускладнює грошовий обіг.

Узагальнено можна стверджувати, що у 2022–2023 роках фінансовий стан

підприємства характеризувався високою діловою активністю, але низькою фінансовою стійкістю через значну залежність від залучених коштів. У 2024 році фінансова стійкість покращилася за рахунок зниження зобов'язань, але різке скорочення доходів і низька абсолютна ліквідність ускладнювали поточну діяльність та знизили платоспроможність.

Аналіз факторів впливу середовища на ТОВ «Цембудгрант» показав, що аналізованої компанії має міцну основу для діяльності завдяки партнерству з провідними виробниками та широкому асортименту будівельних матеріалів. Проте значне зниження фінансових показників у 2024 році та високий рівень конкуренції створюють труднощі для подальшого розвитку. Для зміцнення позицій на ринку компанії необхідно оптимізувати витрати, розширити клієнтську базу, активно використовувати цифрові інструменти для просування, а також впроваджувати міжнародні стандарти на будівельні матеріали та процеси їх постачання.

Проектно-рекомендаційний розділ кваліфікаційної роботи присвячений визначенню шляхів удосконалення та розвитку системи менеджменту якості (СМЯ) ТОВ «Цембудгрант». У процесі аналізу було виявлено слабкі місця поточної СМЯ, запропоновано стратегічні напрями її вдосконалення, розроблено проект документації за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015, а також обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії.

1. Визначено стратегічні напрямки для вдосконалення управління якістю на підприємстві.

Для СМЯ пропонується встановити цілі з підвищення якості матеріалів, оптимізації витрат і розширення ринків через експорт, а також підкреслено значення СМЯ для участі у відбудові України та впровадження стандартів ДСТУ ISO 9001:2015. Це обґрунтовано необхідністю подолати фінансову нестабільність і посилити ринкові позиції, відкрити доступ до нових можливостей, таких як тендери на відновлення інфраструктури. Очікується зростання довіри клієнтів, доступ до тендерів на відбудову та збільшення доходів на 5–7% до 2026 року.

2. Представлено пропозиції щодо впровадження міжнародних стандартів

для забезпечення стабільної якості продукції та послуг ТОВ «Цембудгрант».

Для СМЯ компанії пропонується розробити документацію, провести аудит, навчання персоналу та сертифікацію за ДСТУ ISO 9001:2015. Розробка документації СМЯ, зокрема політики якості та процедури перевірки вхідної продукції, адаптована до діяльності ТОВ «Цембудгрант» як дистриб'ютора, враховує його обмежені ресурси та відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015. Політика якості визначає зобов'язання компанії щодо стабільних поставок і залучення персоналу до контролю, а процедура перевірки вхідної продукції встановлює чіткі кроки для оцінки матеріалів від постачальників, зменшуючи ризики браку. Очікується підвищення довіри клієнтів, доступ до великих контрактів і зниження скарг до 0,5 % від обсягу продажів.

3. Розроблено рекомендації щодо впровадження CRM-системи для інтеграції з СМЯ підприємства.

Для СМЯ пропонується інтегрувати CRM-систему Vitrix24 для автоматизації продажів, закупівель і контролю якості. Це обґрунтовано потребою зменшити затримки та скарги клієнтів. Очікується підвищення ефективності процесів, зниження дебіторської заборгованості на 10–15 % і зростання доходів.

Розроблені напрями вдосконалення СМЯ ТОВ «Цембудгрант» спрямовані на систематизацію управління якістю, відповідність стандартам ДСТУ ISO 9001:2015 і підвищення операційної ефективності через інтеграцію з CRM-системою. Стратегічні цілі, впровадження стандартів і автоматизація процесів дозволять компанії подолати фінансові труднощі, підвищити якість поставок і зміцнити конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів, зокрема в контексті післявоєнної відбудови України. Реалізація запропонованих заходів сприятиме сталому розвитку підприємства, відновленню фінансової стабільності та розширенню ринкової присутності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2015. – 32 с.
2. ДСТУ Б В.2.7-46:2010. Будівельні матеріали. Цементи загальнобудівельного призначення. Технічні умови. – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2011.
3. ДБН В.1.2-14-2018. Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель і споруд. УкрНДІпроектстальконструкція, 2022.
4. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір. – 2024. – № 190. – С. 132-135.
5. Будівельні організації: сучасні тренди, виклики та трансформації в цифрових умовах ведення бізнесу : монографія / І. В. Станкевич, І. В. Яцкевич, Н. Ю. Ширяєва, М. П. Сахацький, Г. О. Сакун, Д. І. Бедрій, І. М. Окландер. – Одеса : ОДАБА, 2024. – 198 с.
6. Валявський С. М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. – URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/132.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/132.pdf) (дата звернення: 01.04.2025р.).
7. Демінг Е. Альп. Вихід із кризи: Нова парадигма управління людьми, системами та процесами. – Вид-во : Альпіна Паблішер, 2022. – 417 с.
8. Денисюк О. Г., Майданович, В. В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування / О. Г. Денисюк, В. В. Майданович // Економіка, управління та адміністрування. – 2023. – №1 (103). – С. 26–35. – URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-26-35](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-26-35) (дата звернення: 03.04.2025р.).
9. Джеймс П. Вумек, Дэннел Т. Джонс. Бережливе виробництво: Як позбутися втрат і досягти процвітання вашої компанії. – Вид-во : Альпіна Паблішер, 2018. – 472 с.
10. Іванов Ю.В. Впровадження автоматизації та елементів інформаційної логістики в будівельній галузі / Ю.В. Іванов, К.Ю. Вергал, К.С. Дзеверіна // Вчені

записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2024. – Т.35, № 3. – С. 8-13.

11. Кулік М. В. Виклики та перспективи впровадження автоматизованих систем у будівельну галузь / М. В. Кулік, Д. С. Іваненко, С. В. Болюк, М. В. Чечель // Український журнал будівництва та архітектури. – 2025. – № 2 (026). – С. 55-68. – URL: <http://uajcea.pgasa.dp.ua/article/view/328009/317748> (дата звернення: 03.04.2025р.).

12. Капінос Г.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції / Г.І. Капінос, К. Л. Ларіонова, М. І. Липчак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №4. – С. 100-105.

13. Кардаш В.Я. Стандартизація і управління якістю продукції. Київ : Вища школа, 2015. – С. 149–168.

14. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу: 5-те видання; пер. з англ. – Київ: «Науковий світ», 2022. – 880 с.

15. Майданович В. В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах / / В. В. Майданович / Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 15. – С. 183-187.

16. Офіційний сайт ТОВ «Цембудгрант»: <http://www.cembud.com.ua>

17. Панченко М. О., Бровкова О. Г. Методика впровадження системи менеджменту якості на підприємстві / М. О. Панченко, О. Г. Бровкова // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 224-227. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_6\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_41) (дата звернення: 05.04.2025р.)

18. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посібник – Київ: Центр навч. літ-ри, 2018. – 228 с.

19. Радченко О. П., Білоног Г. Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві / О. П. Радченко, Г. Ю. Білоног // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_9\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_29) (дата звернення: 06.04.2025р.).

20. Семененко Ю.С. Оптимізація діяльності будівельної компанії з допомогою ІТ технологій / Ю.С. Семененко // Економічний аналіз. – 2024. – Т.34, № 2. – С. 250–258.
21. Сімченко Н. О. Мохонько Г. А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи / Н. О. Сімченко, Г. А. Мохонько // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2022. – № 1.
22. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Київська школа економіки за ініціативи ЄБА. – 2024. – 111 с.
23. Тарасюк Г.М., Бабич Н.О. Управління якістю продукції як одна зі складових управління операційною системою / Г.М. Тарасюк, Н.О. Бабич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – № 3. – С. 87–92.
24. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 / Траченко Л. А. // Ефективна економіка. – 2018. – № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 04.04.2025р.).
25. Управління економічним розвитком енергогенеруючих підприємств : монографія. / за наук. ред. Дергачова В. В., Кравченко М.О., Омельченко А.І. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». – 2023. – с. 252.
26. Управління якістю підготовки конкурентоздатних фахівців у закладах професійної освіти: теорія та практика : монографія. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – Дніпро : Журфонд, 2020. – 767 с.
27. Черномаз О. Б. Проблеми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу / О. Б. Черномаз // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки. – 2016. – № 845. – С. 188-192. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2016\\_845\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_845_31) (дата звернення: 11.04.2025р.).

28. Чуприна Ю. А. Сучасні методи управління якістю у будівництві / Ю. А. Чуприна // Управління розвитком складних систем. – 2017. – Вип. 7. – С. 135-137.
29. Шереметинська О. В., Захарченко А. А. Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник. – 2021. – Випуск 1 (24). – С. 140-145. – URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/1\\_24\\_ukr/26.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf) (дата звернення: 11.04.2025р.).
30. Juran JM Architect of Quality. The autobiography of Dr. Joseph M. Juran. McGraw-Hill, 2004, pp. 379.
31. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London, Prentice Hall, 1985.
32. Pande P.S., Neuman, R.P. The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance. 2000, McGraw-Hill, New York.

## ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Модель системи управління якістю, яка базується на процесному підході

## Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Область застосування стандартів серії ІСО 9000

Стандарт	ІСО 9000	ІСО 9001	ІСО 9004
Містить	– основи системи менеджменту якості; – терміни й визначення	– вимоги до системи менеджменту якості	– рекомендації по підвищенню результативності та ефективності системи менеджменту якості
Застосовується для	– розуміння та узгодження термінології	– сертифікації; – укладання контрактів	– покращення діяльності
Ким використовується	– організаціями, що впроваджують систему менеджменту якості; – користувачами продукції; – експертами-аудиторами; – експертами-консультантами	– організаціями, що впроваджують систему менеджменту якості; – експертами-аудиторами; – експертами-консультантами	– організаціями, що впроваджують систему менеджменту якості та вдосконалюють їх

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Цембудгрант» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Один. вим.	Роки			Відхилення (+,-) від попереднього року		Темпи зміни, %, до попереднього року	
			2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	8 197,30	14 752,10	3 379,30	6 554,80	-11 372,80	179,99	22,92
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	7 968,30	14 426,80	3 270,60	6 458,50	-11 156,20	181,06	22,67
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	229,0	325,3	108,7	96,30	-216,60	142,05	33,41
4	Витрати на гривню реалізованої продукції	грн	0,972	0,978	0,968	0,006	-0,010	100,62	98,98
5	Активи	тис. грн	541,80	1 126,80	556,00	585,00	-570,80	207,99	49,35
6	Власний капітал	тис.грн	126,10	311,00	361,20	184,90	50,20	246,63	116,14
7	Зобов'язання	тис.грн	415,70	815,80	194,80	400,10	-621,00	196,25	23,88
8	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	14	15	7	1	-8	107,14	46,67
9	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн / особу	585,52	983,47	482,76	397,95	-500,71	167,96	49,09
10	Фонд оплати праці працівників	тис. грн	2 310,80	3 462,40	932,10	1 151,60	-2 530,30	149,83	26,92
11	Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	13 754,8	19 235,7	11 096,7	5 480,90	-8 139,00	139,84	57,70
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	84,50	184,90	50,20	100,40	-134,70	218,93	27,15
15	Рентабельність доходу	%	1,03	1,25	1,49	0,22	0,24	121,36	119,20
16	Рентабельність витрат	%	1,04	1,27	1,51	0,23	0,24	122,12	119,69
17	Рентабельність власного капіталу	%	67,02	59,45	13,90	-7,57	-45,55	88,71	23,39
18	Рентабельність активів	%	15,60	16,41	9,03	0,81	-7,38	105,19	55,03

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Цембудгрант»

Показники	Нормативне значення	Фактичне значення по роках			Відхилення (+, -)	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,233	0,276	0,650	0,043	0,374
2. Концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,767	0,724	0,350	-0,043	-0,374
3. Маневреності власного капіталу	> 0,3	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
4. Мобільності активів	0,5	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
5. Загальної ліквідності	1,0-2,0	1,303	1,381	2,854	0,078	1,473
6. Термінової ліквідності	1,0	1,303	1,381	2,854	0,078	1,473
7. Абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,133	0,037	0,001	-0,096	-0,036
8. Оборотності активів	-	17,645	17,681	4,017	0,036	13,664
9. Оборотності запасів	-	0,000	0,000	0,000	-	-
10. Ділової активності	> 2,0	65,006	47,436	9,354	-17,570	-38,082
11. Співвідношення коротко-строкової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,6-1,0	1,225	1,452	3,026	0,227	1,574

## Продовження додатку В

Таблиця В.2 – Фінансові результати ТОВ «Цембудгрант» за період 2022-2024 рр.

Показники	Значення по роках, тис. грн			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції	8 197,30	14 752,10	3 379,30	179,99	22,92
2. Собівартість реалізованої продукції	7 968,30	14 426,80	3 270,60	181,06	22,67
3. Валовий прибуток	229,0	325,3	108,7	142,05	33,41
4. Інші операційні доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Інші операційні витрати	125,90	97,30	47,50	77,28	48,82
6. Інші доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Інші витрати	0,00	2,50	0,00	у 2,5 рази	0,00
8. Фінансовий результат до оподаткування	103,10	225,50	61,20	218,72	27,14
9. Податок на прибуток	18,60	40,60	11,00	218,28	27,09
10. Чистий прибуток (збиток)	84,50	184,90	50,20	218,93	27,15

## Продовження додатку В

Таблиця В.3 – Динаміка показників ефективності управління ТОВ «Цембудгрант»

Показники	Од. вим.	Значення по роках			Темпи зміни, % до попереднього року		Відхилення (+,-) від попереднього року	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023-2022	2024-2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	8 197,3	14 752,1	3 379,3	179,99	22,92	6 554,8	-11 372,8
2. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	84,5	184,9	50,2	218,93	27,15	100,4	-134,7
3. Витрати на управління	тис. грн	951,2	1 251,4	580,1	131,56	46,36	300,2	-671,3
4. Чисельність управлінських працівників	чол.	5	5	4	100,00	80,00	0	-1
5. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	35,7	33,3	57,1	93,28	171,47	-2,4	23,8
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	11,8	8,7	17,7	73,73	203,45	-3,1	9,0
7. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/чол.	1 639,5	2 950,4	844,8	179,9	28,6	1 310,9	-2 105,4
8. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	грн	8,62	11,79	5,83	136,77	49,45	3,17	-5,96
9. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн	0,09	0,15	0,09	166,67	60,00	0,06	-0,06

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Матриця SWOT-аналізу виробничо-комерційної діяльності підприємства ТОВ «Цембудгрант»

SWOT-аналіз		Стан зовнішнього середовища	
Стан внутрішнього середовища	<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пропозиція цементу різних марок (М400, М500) у різній упаковці, а також інших будівельних матеріалів (газоблок, цегла, ОСБ, шифер, пиломатеріали), що створює широкий асортимент продукції.</li> <li>2. Партнерство з провідними виробниками, що забезпечує доступ до якісної продукції та підвищує довіру клієнтів.</li> <li>3. Наявність послуги доставки (логістичні можливості) підвищує конкурентоспроможність, особливо для клієнтів, які потребують зручного постачання.</li> <li>4. Різноманітність цін залежно від марки цементу та постачальника дозволяє пропонувати продукцію для різних цільових груп (від економ- до преміум-сегменту).</li> </ol>	<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на будівельні матеріали через відновлення інфраструктури, особливо в умовах післявоєнної відбудови.</li> <li>2. Розширення асортименту за рахунок додавання нових категорій будівельних матеріалів або супутніх товарів для залучення нових клієнтів.</li> <li>3. Цифрова трансформація через посилення онлайн-присутності через оновлення власного сайту та активне просування в соціальних мережах з метою підвищення впізнаваності бренду.</li> <li>4. Партнерство з новими постачальниками через розширення співпраці з іншими виробниками або імпортерами для забезпечення конкурентніших цін та ширшого вибору.</li> <li>5. Вихід на міжнародні ринки, особливо до країн ЄС зі зростаючим попитом на якісний цемент.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринок будівельних матеріалів є високо-конкурентним, з великими гравцями, як ТОВ «Агромат», ТОВ «ТД Автострада» та ТОВ «Перший дім», які мають більші ресурси та ринкову частку.</li> <li>2. Посилення економічної нестабільності, зокрема зниження купівельної спроможності в Україні через інфляцію або економічні потрясіння, що може зменшити попит на будівельні матеріали.</li> <li>3. Підвищення вартості сировини для виробництва цементу (енергоносіїв), що може призвести до зростання цін і втрати конкурентоспроможності.</li> <li>4. Логістичні виклики, зокрема, перебої в постачанні через проблеми з транспортом або підвищення вартості доставки, що може ускладнити операційну діяльність.</li> <li>5. Зміни в законодавстві. Нові регуляторні вимоги, наприклад, щодо екологічних стандартів чи оподаткування, можуть збільшити витрати компанії.</li> </ol>
	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значне зниження фінансових показників та нестабільність операційної діяльності.</li> <li>2. Малий статутний капітал.</li> <li>3. Зменшення чисельності працівників та втрата кваліфікованих кадрів.</li> <li>4. Висока частка витрат на управління: та зниження ефективності управління.</li> <li>5. Залежність від дебіторської заборгованості та підвищення ризику затримок платежів від клієнтів.</li> </ol>		

Джерело: складене автором

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Основні стандарти, що регулюють вимоги до постачальників будівельних матеріалів в СМЯ підприємства

№ з/п	Назва стандартів та їх опис	Застосування для ТОВ «Цембудгрант»
1.	<p><b>ДСТУ ISO 9001:2015 (Система менеджменту якості)</b></p> <p>Цей стандарт, як національна версія ISO 9001:2015, встановлює рамки для організації процесів якості, зокрема у взаємодії з постачальниками.</p> <p>Розділ 8.4 акцентує увагу на контролі зовнішніх постачальників, вимагаючи від компанії:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлення критеріїв для вибору та оцінки постачальників, таких як наявність сертифікатів якості чи стабільність поставок.</li> <li>2. Перевірку, щоб вхідна продукція (наприклад, цемент) відповідала заявленим характеристикам, як-от міцність чи хімічний склад.</li> </ol>	<p>Для забезпечення якості продукції, яку ТОВ «Цембудгрант» отримує від своїх постачальників, важливо враховувати кілька ключових стандартів, які впливають на відбір і співпрацю з ними:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фіксацію результатів оцінки постачальників у звітах. Для ТОВ «Цембудгрант» це означає, що потрібно регулярно перевіряти партнерів на відповідність стандартам ДСТУ чи європейським нормам (EN 197-1), а також оцінювати їхню здатність забезпечувати своєчасні поставки в умовах логістичних ускладнень.</li> </ol>
2.	<p><b>ДСТУ ISO/IEC 17025:2017 (Вимоги до лабораторій)</b></p> <p>Цей стандарт визначає правила для лабораторій, які проводять випробування будівельних матеріалів, таких як цемент. Він вимагає, щоб постачальники мали акредитовані лабораторії для тестування міцності цементу за ДСТУ Б В.2.7-46:2010 чи іншими нормами.</p>	<p>Для компанії це відкриває можливість вимагати від постачальників сертифікати лабораторних випробувань для кожної партії цементу, що допоможе уникнути браку та підвищити довіру клієнтів, особливо тих, хто працює над проектами відбудови.</p>
3.	<p><b>ДСТУ ISO 14001:2015 (Екологічний менеджмент)</b></p> <p>Стандарт фокусується на управлінні екологічними аспектами виробництва, що є актуальним для цементної промисловості через її вплив на довкілля. Постачальники, які мають сертифікацію за ДСТУ ISO 14001:2015 (наприклад, Duckerhoff), демонструють відповідність екологічним нормам.</p>	<p>ТОВ «Цембудгрант» може включити вимоги щодо ISO 14001 до критеріїв відбору партнерів, щоб залучити клієнтів, які віддають перевагу екологічно чистим матеріалами, що особливо актуально в контексті глобальних трендів на сталість.</p>
4.	<p><b>ДСТУ ISO 45001:2018 (Охорона здоров'я та безпеки праці)</b></p> <p>Цей стандарт регулює безпеку на виробництві, що стосується умов виготовлення та транспортування будівельних матеріалів, таких як цемент. Стандарт забезпечує, щоб працівники постачальників працювали в безпечних умовах.</p>	<p>Для ТОВ «Цембудгрант» це може бути додатковим критерієм у контрактах із постачальниками, що сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як відповідального партнера.</p>
5.	<p><b>EN 197-1:2011 (Специфікації для цементу)</b></p> <p>Хоча це європейський стандарт, а не ISO, він широко застосовується в Україні постачальниками цементу, особливо для експортних поставок. Він визначає вимоги до хімічного складу, міцності та інших характеристик цементу (наприклад, марок СЕМ I, СЕМ II).</p>	<p>ТОВ «Цембудгрант» може вимагати від постачальників сертифікати відповідності EN 197-1 для підтвердження якості марок СЕМ I, СЕМ II., що стане перевагою при співпраці з європейськими клієнтами чи участь у міжнародних тендерах.</p>

## ДОДАТОК Е

### Політика якості ТОВ «Цембудгрант»

**Затверджено:** Директор Чайка О.В., наказ №01 від 01.06.2025

**Дата перегляду:** Щорічно, до 01.06 наступного року

**Мета:** Забезпечити стабільну якість будівельних матеріалів і послуг для підвищення задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності.

#### 1. Загальні положення

ТОВ «Цембудгрант» є дистриб'ютором будівельних матеріалів (цемент марок М400, М500, газоблоки, цегла, ОСБ, шифер) і прагне відповідати очікуванням клієнтів через впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) відповідно до ISO 9001:2015.

#### 2. Принципи політики якості

**Клієнтоорієнтованість:** Забезпечувати клієнтів (B2B і B2C) якісними будівельними матеріалами, які відповідають стандартам ДСТУ Б В.2.7-46:2010 та EN 197-1, з урахуванням їхніх потреб. Забезпечувати своєчасну доставку, точну відповідність замовлень і оперативне реагування на потреби клієнтів.

**Стабільність якості:** Співпрацювати з перевіреними постачальниками, які мають сертифіковані лабораторії та системи якості (ПрАТ «Івано-Франківськцемент», ПАТ «Київцемент», ПАТ «Волинь-Цемент» тощо). Впроваджувати процедури оцінки та контролю постачальників для забезпечення стабільної якості вхідної продукції.

**Постійне вдосконалення:** Регулярно аналізувати ефективність процесів СМЯ, використовуючи відгуки клієнтів, результати аудитів і дані про невідповідності для вдосконалення процесів закупівлі, зберігання та доставки.

**Відповідність вимогам:** Дотримуватися всіх законодавчих, нормативних і контрактних вимог, що стосуються якості будівельної продукції та послуг.

**Ефективність управління:** Оптимізувати витрати на управління для забезпечення конкурентних цін. Сприяти розвитку компетенцій працівників через навчання та залучення до процесів управління якістю.

### **3. Цілі якості**

Досягти рівня задоволеності клієнтів не нижче 90% до кінця 2026 року шляхом збору відгуків через сайт і соціальні мережі.

Зменшити кількість скарг на якість продукції до 5% від загальної кількості поставок до кінця 2026 року.

Впровадити процедуру перевірки вхідної продукції до 31.12.2025 для забезпечення відповідності стандартам.

Забезпечити навчання 4 управлінських працівників основам ISO 9001 до 30.06.2026.

### **4. Зобов'язання керівництва**

Керівництво ТОВ «Цембудгрант» бере на себе зобов'язання:

Забезпечувати ресурси для впровадження та підтримки СМЯ.

Проводити щорічний перегляд політики якості.

Сприяти залученості персоналу (7 працівників у 2024 році) до виконання цілей якості.

### **5. Відповідальність**

Директор відповідає за затвердження та перегляд політики якості.

Усі працівники зобов'язані дотримуватися принципів політики якості у своїй діяльності.

**Підпис:** Директор Чайка О.В.

**Дата:** 01.06.2025

## ДОДАТОК Ж

### Процедура перевірки вхідної продукції ТОВ «Цембудгрант»

**Код документа:** СМЯ-П-01

**Затверджено:** Директор Чайка О.В., наказ №02 від 01.06.2025

**Дата перегляду:** Щорічно, до 01.06 наступного року

**Мета:** Забезпечити відповідність вхідної продукції (цемент, газоблоки, цегла, ОСБ, шифер) вимогам якості та специфікаціям клієнтів.

#### 1. Сфера застосування

Процедура застосовується до всіх партій будівельних матеріалів, що надходять від постачальників (ПрАТ «Івано-Франківськцемент», ПАТ «Київцемент», ПАТ «Волинь-Цемент», ПрАТ «Миколаївцемент», ТОВ «Цемент» тощо).

#### 2. Нормативні посилання

ISO 9001:2015, розділ 8.4 «Контроль процесів, продукції та послуг, що надаються зовнішніми постачальниками».

ДСТУ Б В.2.7-46:2010 «Цементи загальнобудівельного призначення. Технічні умови».

EN 197-1:2011 «Цемент. Склад, специфікації та критерії відповідності».

#### 3. Відповідальність

**Менеджер із закупівель:** Перевіряє документацію постачальників, координує вибірковий контроль.

**Складський працівник:** Проводить візуальний огляд і фіксує стан продукції.

**Директор:** Затверджує результати перевірки та приймає рішення щодо невідповідної продукції.

#### 4. Процедура

##### 4.1. Критерії оцінки постачальників

Наявність сертифікатів якості (ДСТУ, EN 197-1) на кожную партію.

Акредитація лабораторій постачальника за ДСТУ ISO/IEC 17025.

Відповідність умов поставки (своєчасність, упаковка).

Історія співпраці (відсутність скарг за останні 12 місяців).

##### 4.2. Перевірка вхідної продукції

###### 1. Документаційна перевірка:

Менеджер із закупівель перевіряє супровідні документи (сертифікати якості, паспорти, товарно-транспортні накладні).

Переконається, що марка цементу (наприклад, М400, М500, СЕМ I, СЕМ II) відповідає замовленню.

## 2. Візуальний огляд:

Складський працівник перевіряє цілісність упаковки (тара 25/50 кг або навал) на наявність пошкоджень, вологи чи забруднень.

Фіксує результати в журналі вхідного контролю (форма додається).

## 3. Вибірковий контроль:

Для партій цементу >10 т проводити вибіркочу перевірку через незалежну лабораторію (1 раз на квартал).

Перевіряти відповідність характеристик (міцність, час тужавлення) стандартам ДСТУ або EN 197-1.

## 4. Фіксація результатів:

Заповнити акт перевірки вхідної продукції (форма додається).

У разі виявлення невідповідностей повідомити постачальника протягом 24 годин.

### 4.3. Управління невідповідною продукцією

Невідповідна продукція ізольовується на складі та маркується.

Менеджер із закупівель узгоджує повернення або заміну з постачальником.

Директор затверджує рішення щодо невідповідної продукції.

## 5. Документація

Журнал вхідного контролю (додаток 1).

Акт перевірки вхідної продукції (додаток 2).

Реєстр постачальників із сертифікатами якості.

## 6. Моніторинг і вдосконалення

Щоквартально аналізувати результати перевірок і відгуки клієнтів.

Оновлювати список постачальників на основі оцінок якості (щорічно).

Вносити зміни до процедури за результатами внутрішніх аудитів СМЯ.

### Додаток 1: Журнал вхідного контролю

Дата	Постачальник	Продукція	Кількість	Результат огляду	Примітки

**Додаток 2: Акт перевірки вхідної продукції**

Номер акту:

Дата:

Постачальник:

Продукція:

Результат перевірки:

Підпис відповідальної особи:

**Підпис:** Директор Чайка О.В.

**Дата:** 01.06.2025

## ДОДАТОК К

Таблиця К.1 – Витрати першого року СМЯ (впровадження та сертифікація)

Категорія	Опис	Мінімум, грн	Максимум, грн
<b>Консультаційні послуги</b>		50 000	90 000
- Розробка документації	Політика якості, процедури, форми	30 000	50 000
- Супровід впровадження	Консультації, підготовка до аудиту	20 000	40 000
<b>Навчання персоналу</b>		15 000	25 000
- Загальне навчання	Тренінг з ДСТУ ISO 9001:2015 (7 осіб)	10 000	15 000
- Спеціалізоване навчання	Навчання інспектора з якості	5 000	10 000
<b>Внутрішній аудит</b>	Перевірка СМЯ перед сертифікацією	10 000	15 000
<b>Сертифікація</b>	Сертифікаційний аудит (2 етапи)	25 000	40 000
<b>Інші витрати</b>		15 000	40 000
- Обладнання	Вимірювальні інструменти (ваги, вологоміри)	10 000	20 000
- Лабораторні тести	Тестування цементу/матеріалів	5 000	10 000
- Програмне забезпечення	Система документообігу	0	10 000
<b>Загалом</b>		<b>115 000</b>	<b>210 000</b>

Таблиця К.2 – Щорічні витрати (підтримка СМЯ)

Категорія	Опис	Мінімум, грн	Максимум, грн
<b>Наглядний аудит</b>	Щорічна перевірка сертифіката	15 000	20 000
<b>Лабораторні тести</b>	Тестування цементу/матеріалів	5 000	10 000
<b>Програмне забезпечення</b>	Підписка на ПЗ (за наявності)	0	5 000
<b>Загалом</b>		<b>20 000</b>	<b>35 000</b>

## ДОДАТОК Л

### Анкета для клієнтів ТОВ «Цембудгрант»

Мета: Збір зворотного зв'язку для оцінки якості будівельних матеріалів і послуг, а також вдосконалення системи менеджменту якості (СМЯ).

Формат: Електронна форма (Bitrix24, сайт, email) або паперовий варіант.

Частота: Після кожного замовлення або щоквартально для постійних клієнтів.

Відповідальний: Менеджер із закупівель, за підтримки директора Чайки О.В.

Дата створення: 01.07.2025

#### Анкета

#### 1. Інформація про клієнта

- ПІБ/Назва компанії: \_\_\_\_\_
- Контактний телефон/email: \_\_\_\_\_
- Дата замовлення: \_\_\_\_\_
- Номер замовлення (за наявності): \_\_\_\_\_

#### 2. Оцінка якості продукції

Як ви оцінюєте якість отриманих будівельних матеріалів (цемент, газоблоки, цегла, ОСБ, шифер)?

- Відмінно (5)
- Добре (4)
- Задовільно (3)
- Незадовільно (2)
- Дуже погано (1)

Коментар (наприклад, проблеми з цементом, упаковкою):

---

#### 3. Відповідність замовленню

Чи відповідає продукція (марка, кількість, упаковка) вашому замовленню?

- Повністю відповідає
- Частково відповідає (вказіть, що саме: \_\_\_\_\_)
- Не відповідає (вказіть причину: \_\_\_\_\_)

#### 4. Оцінка доставки

Як ви оцінюєте якість і своєчасність доставки?

- Відмінно (5)
- Добре (4)
- Задовільно (3)
- Незадовільно (2)
- Дуже погано (1)

Коментар (наприклад, затримки, пошкодження під час транспортування):

---

### 5. Оцінка сервісу

Як ви оцінюєте рівень обслуговування (комунікація, швидкість відповіді)?

- Відмінно (5)
- Добре (4)
- Задовільно (3)
- Незадовільно (2)
- Дуже погано (1)

Коментар:

---

### 6. Загальна задоволеність

Чи порекомендуєте ви ТОВ «Цембудгрант» іншим клієнтам?

- Так
- Ні (вказіть причину: \_\_\_\_\_)

### 7. Пропозиції

### 8. Додаткові коментарі

Чи є у вас пропозиції щодо покращення якості продукції чи послуг?

---

**Дякуємо за ваші відповіді!**

Ваші відгуки допоможуть нам покращити якість і сервіс.

**Інструкція для заповнення:**

- Анкета заповнюється клієнтом після отримання замовлення.
- Електронна форма автоматично вноситься до CRM (Bitrix24) для аналізу.
- Паперові анкети скануються та додаються до CRM менеджером із закупівель.

**Підпис:** Менеджер із закупівель \_\_\_\_\_

**Дата:** 01.07.2025

## ДОДАТОК М

### План (проект) впровадження CRM-системи для ТОВ «Цембудгрант»

Затверджено: Директор ТОВ «Цембудгрант», Чайка Олександр Васильович

Дата: 01.06.2025

Тривалість впровадження: 6 місяців (червень–грудень 2025)

Мета: Автоматизувати управління клієнтськими відносинами, закупівлями та логістикою для підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження дебіторської заборгованості та зростання чистого доходу на 5–7% протягом першого року.

#### 1. Аналіз потреб і визначення цілей

**Мета етапу:** Визначити ключові бізнес-процеси, які потребують автоматизації, та сформулювати вимоги до CRM-системи.

**Тривалість:** 1 місяць (червень 2025).

**Відповідальні:** Директор (Чайка О.В.), менеджер із закупівель, інспектор з якості.

#### Дії:

Провести аудит бізнес-процесів: закупівлі, перевірка вхідної продукції, продажі, логістика, управління дебіторською заборгованістю.

Визначити проблеми: висока дебіторська заборгованість (555,9 тис. грн у 2024), затримки в обробці замовлень, недостатній аналіз клієнтських даних.

Сформулювати цілі CRM:

- Централізація даних про клієнтів і постачальників.
- Автоматизація обробки замовлень і відстеження платежів.
- Інтеграція з процедурою перевірки вхідної продукції (СМЯ ISO 9001:2015).
- Скорочення часу обробки замовлень на 20%.
- Зменшення скарг клієнтів до 0,5% від обсягу продажів.
- Підвищення доходу на 5–7% до кінця 2026 року.

Визначити вимоги до CRM:

- Хмарне рішення (для економії на серверному обладнанні).
- Модулі для продажів, закупівель, логістики, аналітики.

- Інтеграція з IP-телефонією (наприклад, Vinotel) для обробки звернень.
- Бюджет: до 50 000 грн на впровадження, до 15 000 грн/рік на підтримку.

Ресурси: Внутрішній персонал (3 особи), консультація експерта (5 годин, 5 000 грн).

Результат: Звіт із вимогами до CRM-системи та переліком бізнес-процесів для автоматизації.

## 2. Вибір CRM-системи

**Мета етапу:** Обрати оптимальну CRM-систему, яка відповідає потребам компанії та бюджетним обмеженням.

**Тривалість:** 1 місяць (липень 2025).

**Відповідальні:** Директор, менеджер із закупівель.

**Дії:**

Порівняти хмарні CRM-системи:

**Bitrix24:** Хмарне рішення, модулі для продажів, закупівель, аналітики, інтеграція з IP-телефонією, ціна ~10 000 грн/рік (тариф для 7 користувачів).

**AmoCRM:** Орієнтована на продажі, проста інтеграція, ціна ~12 000 грн/рік.

**Zoho CRM:** Гнучка, але дорожча (~15 000 грн/рік).

Оцінити за критеріями: ціна, функціонал, простота використання, підтримка української мови, інтеграція з СМЯ.

Провести тестове використання (безкоштовний період Bitrix24 або AmoCRM, 14 днів).

Затвердити вибір (рекомендація: Bitrix24 через нижчу ціну та модульність).

Ресурси: Безкоштовні тестові версії CRM, консультація IT-спеціаліста (5 000 грн).

Результат: Обрана CRM-система (Bitrix24), контракт із постачальником.

## 3. Підготовка до впровадження

**Мета етапу:** Налаштувати інфраструктуру, підготувати персонал і адаптувати бізнес-процеси.

**Тривалість:** 1,5 місяця (серпень–вересень 2025).

**Відповідальні:** Менеджер із закупівель, інспектор з якості, зовнішній ІТ-консультант.

**Дії:**

Налаштування CRM:

- Створити профілі для 7 користувачів (директор, менеджер із закупівель, інспектор з якості, 4 менеджери з продажів).
- Налаштувати модулі: клієнтська база, воронка продажів, закупівлі, логістика.
- Інтегрувати з IP-телефонією (Vinotel, ~3 000 грн/рік).
- Налаштувати імпорт даних: клієнтська база, історія замовлень, дані про постачальників.

Адаптація бізнес-процесів:

- Інтегрувати процедуру перевірки вхідної продукції (СМЯ ISO 9001:2015) з CRM: додати журнали вхідного контролю (ЖВК-01) до системи.
- Налаштувати автоматичне відстеження дебіторської заборгованості.

Навчання персоналу:

- Провести тренінг для 7 працівників (онлайн, 2 дні, 6 годин, 10 000 грн).
- Спеціалізоване навчання для менеджера із закупівель та інспектора з якості (управління модулями закупівель і якості, 5 000 грн).

Ресурси:

ІТ-консультант: 10 000 грн (10 годин).

Навчання: 15 000 грн (10 000 + 5 000).

Інтеграція з IP-телефонією: 3 000 грн.

**Результат:** Налаштована CRM-система, підготовлений персонал, адаптовані бізнес-процеси.

#### 4. Впровадження та тестування

**Мета етапу:** Запустити CRM у тестовому режимі, усунути помилки та забезпечити стабільну роботу.

**Тривалість:** 2 місяці (жовтень–листопад 2025).

**Відповідальні:** Менеджер із закупівель, інспектор з якості, IT-консультант.

**Дії:**

Запустити CRM у тестовому режимі:

- Обробка 50% замовлень через CRM (реєстрація клієнтів, створення угод, відстеження платежів).
- Ведення журналів вхідного контролю в CRM (замість паперових).
- Тестування інтеграції з IP-телефонією для обробки звернень.

Зібрати зворотний зв'язок від працівників щодо зручності системи.

Усунути технічні проблеми (IT-консультант, 5 000 грн).

Провести внутрішній аудит CRM (відповідність вимогам СМЯ, 5 000 грн).

**Ресурси:**

- IT-консультант: 5 000 грн.
- Внутрішній аудит: 5 000 грн.

**Результат:** Стабільно працююча CRM-система, готовність до повного запуску.

#### 5. Повний запуск і моніторинг

**Мета етапу:** Перевести всі процеси на CRM, оцінити ефективність і забезпечити підтримку.

**Тривалість:** 0,5 місяця (грудень 2025).

**Відповідальні:** Директор, менеджер із закупівель.

**Дії:**

Перевести 100% операцій (замовлення, закупівлі, логістика) на CRM.

Налаштувати звіти: воронка продажів, дебіторська заборгованість, кількість скарг.

Провести фінальне навчання для персоналу (2 години, 2 000 грн).

Оцінити ефективність:

- Скорочення часу обробки замовлень (порівняння з базовим показником).
- Зменшення скарг клієнтів.
- Зниження дебіторської заборгованості.

Укласти контракт на технічну підтримку CRM (3 000 грн/рік).

**Ресурси:**

Навчання: 2 000 грн.

Технічна підтримка: 3 000 грн.

**Результат:** Повноцінне використання CRM, звіт про ефективність впровадження.

**6. Оцінка результатів і вдосконалення**

**Мета етапу:** Проаналізувати результати впровадження та розробити план вдосконалення.

**Тривалість:** Постійний процес (з січня 2026).

**Відповідальні:** Директор, менеджер із закупівель.

**Дії:**

Щомісячно аналізувати звіти CRM (воронка продажів, дебіторська заборгованість, скарги).

Проводити щорічний аудит CRM (5 000 грн/рік).

Збирати зворотний зв'язок від клієнтів і працівників для вдосконалення системи.

Додавати нові модулі (наприклад, маркетинговий модуль для SMS-розсилок, ~5 000 грн).

**Ресурси:**

Щорічний аудит: 5 000 грн.

Нові модулі (за потреби): 5 000 грн.

**Результат:** Постійне вдосконалення CRM, зростання доходів на 5–7%.

**7. Витрати на впровадження**

Етап	Опис	Вартість, грн
Аналіз потреб	Консультація експерта	5 000
Вибір CRM	Консультація IT-спеціаліста	5 000
Підготовка	Налаштування CRM, навчання, інтеграція	28 000
Впровадження	Тестування, аудит	10 000
Повний запуск	Фінальне навчання, підтримка	5 000
<b>Загалом (перший рік)</b>		<b>53 000</b>
<b>Щорічна підтримка</b>	Технічна підтримка, аудит, нові модулі	<b>13 000</b>

## 8. Очікувані результати

Скорочення часу обробки замовлень на 20%.

Зменшення скарг клієнтів до 0,5% від обсягу продажів.

Зниження дебіторської заборгованості на 10–15% (до 500 тис. грн).

Зростання чистого доходу на 5–7% (до 3 600–3 700 тис. грн у 2026 році).

Інтеграція з СМЯ ISO 9001:2015 (автоматизація журналів вхідного контролю).

## 9. Ризики та заходи їх мінімізації

**Ризик:** Опір персоналу змінам.

**Заходи:** Проведення мотиваційних тренінгів, залучення працівників до вибору CRM.

**Ризик:** Технічні збої.

**Заходи:** Контракт на технічну підтримку, тестування перед запуском.

**Ризик:** Перевищення бюджету.

**Заходи:** Використання хмарної CRM, мінімізація зовнішніх консультацій.

**Затверджено:**

Директор Чайка О.В.

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
 факультет, «курс», «група»)

Карпаченко Ірина Ігорівна  
5 курс ФНЗ - 20 - 1

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

05.06.2025

дата

ИИ

підпис