

УДК 005.6:658.5:614.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.95-103>**Бардась А.В.**

доктор економічних наук

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Bardas Artem

Dr. of Economic Sc.

Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>**Ханов В.В.**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Khanov Viktor

Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Досліджено еволюцію наукових підходів до створення систем менеджменту якості в організаціях з урахуванням зміни структури національної економіки та збільшення частки сервісно-орієнтованих підприємств та закладів. Описано генезу управління якістю від інспекційного контролю та стандартизації до концепцій безперервного удосконалення PDCA та TQM, пов'язаних із залученням персоналу, процесним і системним підходами, культурою якості та сучасною цифровізацією. Узагальнено трактування категорії «менеджмент якості» в працях іноземних та українських авторів, виявлено спільні та відмінні підходи до її розуміння, а також сформовано цілісне бачення системи управління якістю як підсистеми управління, що узгоджує процеси, знижує ризики помилок і забезпечує стабільне відтворення результатів послуг відповідно стандартам і очікуванням споживачів

Ключові слова: менеджмент якості, організація, медична організація, системи управління якістю, менеджмент, цифровізація.

EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

The paper studies the evolution of scholarly approaches to designing quality management systems (QMS) in organizations in the context of structural changes in the national economy. The genesis of quality management is outlined from inspection-based control and standardization to the logic of continuous improvement embodied in the PDCA cycle and Total Quality Management (TQM). Special attention is paid to the shift toward services that expanded the managerial scope of quality from conformity checking to organization-wide management of customer value, reliability, and risk, and has strengthened the role of employee involvement, process and system approaches, as well as the formation of a sustainable quality culture. The study also discusses contemporary digitalization as a factor that reconfigures QMS design requirements by increasing data intensity, accelerating feedback loops, and enabling more proactive prevention of deviations. Based on a critical synthesis of international and Ukrainian academic sources, the paper generalizes the definitions of the category “quality management”, identifies common features and conceptual differences, and groups the dominant emphases (operational-control, process-oriented, strategic, customer-focused, innovation-driven, and people-and-culture perspectives). As a result, an integrated view of the QMS is proposed as a managerial subsystem that ensures coherence of processes, alignment of responsibilities and resources, and disciplined measurement and feedback. Such a subsystem reduces the probability and consequences of errors, supports governance of interfunctional interactions, and enables the stable reproducibility of service outcomes in accordance with standards and stakeholder expectations. The proposed conceptualization is applicable to service contexts where quality is co-produced during delivery and where variability and uncertainty are high, including healthcare organizations. Overall, the findings provide a theoretical basis for adapting classical quality concepts to the service economy and for substantiating quality-improvement initiatives that combine continuous improvement routines with contemporary digital tools.

Key words: quality management, organization, medical organization, quality management systems, management, digitalization

JEL classification: M10, L15.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Бардась А.В., Ханов В.В., 2026

Постановка проблеми. Сучасне уявлення про організації та управління ними сформувалося як наслідок процесів індустріалізації та концентрації економічних ресурсів, що супроводжувалися ускладненням виробничих систем. Після відмови від ремісничих форм організації праці, за яких виробник безпосередньо взаємодіяв зі споживачем і брав на себе персональну відповідальність за якість продукції, виникає розрив між процесом створення товарів/послуг та їх кінцевим споживанням. Подальший розвиток конкуренції та масштабування організаціями позитивних практик управління призвели до того, що поступово якість стала визначальним чинником диференціації пропозиції, оскільки вона формується не лише як результат, а як характеристика процесу взаємодії між організацією та споживачем. По мірі зростання частки сервісно-орієнтованих підприємств ті підходи, які свого часу розроблялися для промислових організацій, все частіше запозичувалися та впроваджувалися в практику діяльності фірм, що задіяні в сфері послуг — від інформаційних технологій до медицини. У випадку медичних організацій впровадження систем управління якістю є особливо актуальним, оскільки надання медичної допомоги супроводжується певним рівнем невизначеності, її результати значною мірою залежать від координованості міжфункціональних процесів, а помилки набувають критичного значення. За таких умов управління якістю трансформується у ключовий інструмент забезпечення надійності функціонування організації, що проявляється у здатності стабільно відтворювати результати послуг відповідно до встановлених стандартів та очікувань пацієнтів. У цьому контексті з позицій управління організаціями особливої значущості набуває розуміння засад еволюції наукових підходів до побудови систем якості на основі аналізу праць як іноземних, так і українських учених, чому і присвячена дана стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українському академічному середовищі інтерес до питань управління якістю в організаціях починає з'являтися з початку 2000-х років та охоплював різноманітні аспекти, починаючи від побудови всеохоплюючих систем якості на основі досвіду провідних країн світу та включно з пропозиціями створення локальних систем на галузевих підприємствах сільськогосподарського, виробничого, медичного, освітнього та фінансового спрямування. В другій декаді нашого століття увагу дослідників все частіше привертають питання забезпечення якості бізнес-процесів в проєктних організаціях та поєднання цифрових бізнес-моделей з класичними уявленнями про якість надання послуг/створення продуктів для замовників. У роботі О. Баєвої [1] менеджмент якості пропонується розглядати як скоординовану діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні підприємства щодо якості, а під якістю розуміти сукупність характеристик і властивостей продукту, які відповідають певним вимогам та задовольняють потреби споживачів. Авторкою виділяються принципи побудови системи управління якістю, зокрема такі як орієнтація на споживача, лідерство, залученість персоналу, процесний та системний підходи до управління,

постійне удосконалення бізнес-процесів організації, прийняття рішень на основі аналізу релевантних даних, а також налагодження взаємовигідних відносин з постачальниками.

Бойченко М.В. та Кіро М.О. розглядають важливість врахування керівництвом підприємств екологічних потреб споживачів, а також необхідність адаптування українськими виробниками товарів і послуг власних систем управління до вимог європейських нормативів і стандартів [2].

Українські дослідники Горячова О.О., Лавецький М.В., Педченко Г.В., Пиріг Я.Б. розглядали особливості адаптування систем управління якістю в організаціях, які здійснюють цифровізацію власних бізнес-моделей, та приділили особливу увагу визначенню ключових інноваційних підходів та побудові конкурентних стратегій українських підприємств [3]. Подібний підхід до вивчення розвитку систем менеджменту якості зустрічаємо в роботі О.І. Хлебінської та Д.О. Аніскіної, в котрій пояснюється як саме використання великих масивів даних, штучного інтелекту та інтернету речей може оптимізувати інтеграцію між бізнес-процесами всередині організації, поєднати цифрові та фізичні ціннісні характеристики продукту для підвищення рівня сервісного та післяпродажного обслуговування, змінюючи вимоги до побудови бізнес-моделей та управління персоналом [4].

Серед іноземних дослідників варто виділити Діна та Бовіна [5] розглядали менеджмент якості як філософію, чи то світоглядну систему, яку можна охарактеризувати за допомогою принципів, практик та методів діяльності. Сформульоване Гетчем і Девісом визначення [6] є спробою узагальнити сутність попередніх визначень менеджменту якості, врахувавши фактор динамічності середовища існування організації, оскільки прийнятний рівень якості товарів і послуг не є чітко визначеним та фіксованим, а змінюється відповідно до досвіду споживачів та їхнього світогляду. Тут якість асоціюється зі створенням споживчої цінності, відповідністю характеристик послуги (товару) очікуванням споживача (зокрема, прихованим, тобто невербалізованим) та може розглядатися як комплексний концепт, притаманний організації як сукупності людей, що працюють разом [7].

Разом з тим, на підставі проведеного аналізу останніх досліджень і публікацій можна виявити недостатню увагу науковців до питань трансформації підходів до побудови систем управління якістю в організаціях в залежності від зміни соціально-економічних та конкретно-історичних умов розвитку останніх. Саме вивченню еволюції наукових підходів до управління якістю в організації як підсистеми управлінської діяльності і буде присвячено дане дослідження, з особливою увагою до тих організацій, що надають послуги, зокрема й медичні.

Мета статті — простежити еволюцію наукових підходів в Україні та за кордоном до створення систем менеджменту якості в організаціях, орієнтованих на надання послуг. Завдання статті полягає в систематизації підходів українських та іноземних вчених до

визначення категоріє «менеджмент якості» в організаціях.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено історико-логічний метод, на основі використання якого автори спробували простежити еволюцію наукових підходів до розуміння менеджменту якості — від інспекційного контролю до інтегрованих систем управління. За допомогою методу теоретичного узагальнення та систематизації здійснено узагальнення положень праць українських та іноземних учених і сформовано цілісне бачення сутності систем управління якістю. Завдяки використанню порівняльного аналізу у статті здійснено зіставлення згаданих вище наукових підходів та виявлено спільні і відмінні риси у трактуванні менеджменту якості в міжнародній та вітчизняній науковій традиції. Системний підхід використано для вивчення менеджменту якості як інтегрованої підсистеми управління організацією, яка забезпечує узгодженість процесів і надійність її функціонування.

Виклад основних результатів дослідження. Виникнення школи наукового менеджменту спричинило позитивні зміни у ставленні керівників до якості продукції, оскільки ідеї Фредерика Тейлора підкреслювали важливість ефективності праці, її інтенсивності, визначення норм виробітку та навчання працівників, проте питання якості вважалося другорядним та належало не до компетенції робітників, а керівників. Саме останні були наділені повноваженнями оцінювати якість робіт та визначати, чи є вона задовільною, а отже й те, чи виконаний обсяг робіт підлягає оплаті з боку працедавця. Основною вадою наукового менеджменту було те, що якість контролювалася наприкінці процесу виробництва, тобто, в найкращому випадку, неякісний товар не потрапляв до споживача, проте організація вже витратила ресурси на його виготовлення, а додатково – на його доопрацювання або переробку (утилізацію). Таким чином, наукові основи управління якістю в організаціях, закладені на початку ХХ ст. у працях Фредерика Тейлора, де пропагується стандартизація процесів та їх деталізація (згодом, в управлінні ці ідеї часто будуть згадуватися як «редукційний підхід») та у роботах Волтера Шухарта, (американського статистика, який розробив концепцію статистичного контролю процесів) надали початок розвитку методів статистичного управління якістю, завдяки чому у керівників з'явилися інструменти для контролювання стабільності виробничих процесів на основі аналізу варіацій. Сучасні науковці розглядають менеджмент якості, як правило, з позицій системного підходу до управління організаціями, що має на меті забезпечити їх стійкий (сталій) розвиток завдяки відповідності товарів та послуг встановленим стандартам та очікуванням споживачів. Більш широке тлумачення цього терміну у сучасній науковій літературі, як це буде проілюстровано нижче у цій роботі (табл. 1) охоплює комплекс управлінських процесів, методів, інструментів та організаційних механізмів, спрямованих на досягнення високого рівня якості на всіх етапах створення цінності — від проектування послуг (продукції) до їх реалізації та

сервісного обслуговування.

Американський дослідник менеджменту В.Е. Демінг вважається одним із засновників сучасної теорії управління якістю, оскільки йому належить авторство концепції безперервного вдосконалення процесів, відомої як цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), який став універсальним інструментом управління якістю [8]. На відміну від Тейлора, з його тяжінням до так званої «теорії Х» в управлінні людьми, В. Демінг не вважав робітників звичайними знаряддями праці, що мають чітко дотримуватися вказівок керівників та не вдаватися до рефлексій щодо змісту виконуваних ними робіт. Основна ідея Демінга полягала у тому, що більшість проблем якості виникає не через помилки працівників, а через недосконалість управлінських систем: згідно з його оцінкою приблизно 85% проблем якості були зумовлені саме невдалими управлінськими рішеннями. Попри те, що його ідеї не набули популярності у США та Європі, вони отримали широке поширення в Японії після Другої світової війни та відіграли ключову роль у формуванні так званої «японської революції якості», а також були покладені в основу японської системи менеджменту, відомої нам як «кайдзен» [9].

Джозеф Джуран, сучасник Вільяма Демінга, обгрунтував перехід від контролю якості до управління якістю та збагатив підхід до управління якістю, інтегрувавши його в загальну систему управління організацією завдяки сформульованій ним концепції «трилогії якості», яка включає три основні процеси:

1. планування якості;
2. контролювання якості;
3. покращення якості.

Запропонований Дж. Джураном підхід визначав якість як придатність до використання» (fitness for use), що означало революцію уявлень про те, ким насправді визначаються критерії якості (споживачами, а не виробниками).

Ще одного дослідника питань управління Арманда Фейгенбаума можна вважати одним з перших відомих теоретиків, який досліджував проблему якості як ринкову категорію: наприкінці 1950-х років ним було описано концепцію комплексного управління якістю як ефективної системи, що охоплює діяльність різних структурних підрозділів організації, відповідальних за розробку параметрів якості, підтримання її досягнутого рівня, а також його можливого підвищення з метою економічно доцільного виробництва й експлуатації товару, при повному задоволенні вимог споживача. Такий підхід відрізнявся від загальноприйнятого уявлення, що якість формується на етапі виробництва товару та закладав дискусійні положення стосовно ступеня відповідності характеристик товарів (послуг) очікуванням споживачів. Так само цей підхід заперечував практики «тейлоризму», згідно з якими якість забезпечувалася шляхом інспекції готової продукції (працівники організації перевіряли вироби на відповідність встановленим стандартам, а дефектна продукція відбраковувалася) — замість залучення обмеженого кола співробітників якості послуг (продукції) відтепер розглядалася як справа кожного співробітника організації

на всіх рівнях ієрархії.

Якщо брати до уваги сформульоване цим же автором визначення якості як сукупних комплексних характеристик товару (послуги), що включають маркетинг, інженерію, виробництво та технічне обслуговування, завдяки яким товар (послуга) відповідатиме очікуванням клієнта [10], то виникає питання, чи має місце тут повна відповідність, чи більш бажаним є перевищення очікувань за умови, що товар або послуга зберігають свої споживчі характеристики та можуть задовольняти заявлене призначення. Відповідно до розробленої Фейгенбаумом концепції загального контролю якості, керівники організації мали приділяти увагу дотриманню параметрів якості на етапах створення продукту (надання послуги), а не контролювати якість в момент завершення виробництва перед передачею виробу замовнику (як це описано вище), оскільки в цьому випадку управлінська діяльність має суто реактивний характер, за якого можлива лише фіксація відхилень та комунікація з клієнтом, проте сама корисність послуги або продукту зазнає безповоротних змін.

Під згаданими вище у роботі Діна та Бовіна [5] принципами якості розуміють сукупність основних припушень керівників та співробітників щодо того, як

варто розглядати організацію та її взаємини зі споживачами, конкурентами та постачальниками. Згідно з точкою зору Гекмена та Вейджмена [11] ці принципи мають трактуватися як набір базових цінностей щодо людей, організацій та процесів змін. Кожний з таких принципів втілюється в житті за допомогою набору практичних дій, тобто тих видів активності, що розроблялися з метою їх демонстрування та втілення. В свою чергу, практики управління якістю спираються на широкий спектр методів, що мають забезпечити їх ефективність.

Ті ж самі дослідники менеджменту якості — Гекмен і Вейджмен [11] — стверджували, що цінності управління якістю підтримуються управлінськими втручаннями: ці дії передбачають вимірювання вимог клієнтів, налагодження відносин з постачальниками, організуванні міжфункціональних команд та обранні методів роботи, що використовуються для моніторингу ефективності.

Окрім розглянутих вище дослідників менеджменту, власні визначення управління якістю надавали численні іноземні та українські науковці, чий погляд узагальнені у табл. 1 та табл. 2.

Таблиця 1

Підходи до визначення менеджменту якості в працях іноземних вчених

№	Автор та джерело	Визначення
1	Флин, Б. Б., Шредер, Р.Г., Сакакібара, С. [12]	Підхід до досягнення та підтримання високої якості продукції
2	Дельгаард, Джей. Джей., Крістенсен, К., Канджи, Г.К. [13]	Полягає в оптимізації задоволеності клієнтів шляхом постійної здатності задовольняти або навіть перевершувати їхні очікування щодо наданих послуг на основі регулярних вимірювань рівня задоволеності споживачів та співробітників.
3	Ферейра, А. Л. К., Ластоса, Ай. Ей., Когава, А. К. [14]	Безперервний процес удосконалення, який включає стандартизацію, методології контролю, практики доброго виробництва та орієнтацію на потреби клієнтів як основну рушійну силу розвитку якості.
4	Гелмонд, М. [15]	Еволюційний набір практик — від статистичного контролю до стратегічної інтеграції методів забезпечення якості в управлінські процеси, з акцентом на релевантність для сучасних ланцюгів створення цінності.
5	Мукафі, С. [16]	Системний підхід до постійного вдосконалення, що сформувався спершу в промисловості, а згодом був адаптований в охороні здоров'я для підвищення результативності та безпеки.
6	Дін Джуніор, Джей. В., Бовін, Д. І. [5].	підхід до управління, що складається з набору взаємопідсилюючих принципів, кожен з яких підтримується набором практик і методик.
7	Пеламбо, Р., Дуглас, А. [17]	В широкому сенсі охоплює систему організаційних дій та методів, спрямованих на досягнення досконалості та надійності бізнесу
8	Стен, Л. М., Інгельсон, П., Хегстрьом, М. [18]	Базується на систематичних зусиллях щодо вдосконалення процесів та результатів організації для задоволення потреб клієнтів.
9	Кейнек, Х. [19]	Інтегрована система управління, що базується на філософії постійного удосконалення та залучення працівників для досягнення конкурентних переваг
10	Лоук, С. П., Доун, А. Г., Самбасіван, М., Халід, К. [20]	Стратегічний підхід, що поєднує орієнтацію на клієнта, навчання персоналу та аналітичне управління процесами для максимізації бізнес-результатів
11	Дельгаард, Джей. Джей., Дельгаард - Парк, С. М., Чен, Сі.-Кей. [21]	Багатогранна концепція, що охоплює культуру, методи та інструменти, спрямовані на задоволення потреб стейкхолдерів та етичний розвиток
12	Ентоні, Джей., Соні, М., Фертерер, С., Макдермот, О., Пепер, М. [22]	Цифрова екосистема, де цифрові методи (Quality 4.0) інтегруються з технологіями управління якістю для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка автора

Узагальнюючи наведені у табл. 1 погляди іноземних дослідників, можна дійти висновку, що менеджмент якості розглядається в їхніх працях як інтегрована система управління, орієнтована на безперервне вдосконалення процесів, задоволення потреб клієнтів і досягнення організаційної результативності. Спільними для більшості концепцій (А. Ферейра та інші, С. Мугафі, Б. Флін та інші, М. Гельмонд, І. Стен та інші, С. Лоук та інші) є підкреслення дослідниками значення важливості процесного та системного підходів, залучення персоналу, вимірювання результатів і стратегічного значення практик якості в діяльності організації. Водночас відмінності у визначенні категорії «менеджмент якості» полягають у рівні її концептуалізації та домінуючому розумінні — від інструментально-операційного підходу до визначення якості до її інтерпретації як багатовимірної управлінської філософії, що включає культурні, цифрові та галузеві аспекти.

Одночасно з дослідженнями систем управління якістю в організаціях, що проводилися у Сполучених Штатах Америки, цими питаннями займалися японські

фахівці, серед яких варто виокремити Каору Ісікава, Геніті Тагуті та Шигео Шинго. Перший з них, Каору Ісікава, відомий як провідний консультант з управління якістю та один з засновників «кайдзен» – японського підходу до управління організаціями. Саме цей дослідник сформував основні уявлення керівників про роль менеджменту, спираючись на досконале володіння управлінським персоналом статистичними методами та приділяючи увагу перебудові світогляду керівників компаній та підприємств. Запропонована К. Ісікавою система управління якістю являла собою комплексний підхід керівників до цієї діяльності, яка передбачала, зокрема, створення в організаціях гуртків якості та застосування діаграми причинно-наслідкових зв'язків (відомої як «діаграма Ісікава»). Комплексний підхід до управління якістю обґрунтував необхідність загальної участі всіх працівників в управлінні якістю; запровадження практики регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості; безперервного навчання персоналу, а також широкого запровадження статистичних методів контролю.

Таблиця 2

Підходи до визначення менеджменту якості в працях українських вчених

№	Автор та джерело	Визначення
1	Вовк Н. Я. [23]	Якість менеджменту трактується як характеристика системи управління, що відображає ступінь реалізації управлінських функцій та ефективність управлінських рішень у досягненні цілей організації.
2	Насікан Н.І., Шишлов В. Ю. [24]	Якість менеджменту розглядається як інтегральна характеристика системи управління, що охоплює якість управлінських процесів, персоналу, організаційної культури та управлінських рішень
3	Костюченко М. П., Ляшок Я. О., Подкопаяв С. В., Кіпко О. Е. [25]	Менеджмент якості визначено як багаторівневу систему цілеспрямованого управління процесами й ресурсами організації на основі системного та процесного підходів.
4	Щейкін Т.С., Варахсіна О.В., Петренко В.Р. [26]	Менеджмент якості підприємства — це система управління, спрямована на забезпечення стабільної якості продукції й послуг, задоволення вимог споживачів та постійне вдосконалення процесів.
5	Каліна І., Шуляр Н., Хорошенько А. [27]	Менеджмент якості розглядається як багатоетапний управлінський процес, спрямований на забезпечення відповідності споживчих властивостей продукції організації очікуванню споживача, що є умовою конкурентоспроможності продукції на ринку.
6	Драгнева Н. І., Добрівська М. В. [28]	Менеджмент якості розглядається як цілеспрямований процес формування та розвитку системи управління якістю на основі стандартів ISO з орієнтацією на сталий розвиток.
7	Дзюба Г. [29]	Менеджмент якості (СУЯ) визначається як структурований підхід до керування організацією (підприємством), спрямованим на досягнення максимальної ефективності та вдосконалення якості надання послуг клієнтам.

Джерело: власна розробка автора

На підставі узагальнення наведених (табл. 2) підходів українських дослідників можна зробити висновок, що менеджмент якості трактується як інтегрована, багаторівнева система управління, що поєднує у собі процесний та системний підходи. Автори зазначають, що менеджмент якості є інструментом досягнення стратегічних цілей організації на основі системного інтегрування її управлінських функцій, ресурсів, персоналу та культури. Особливий наголос зроблено на процесуальній природі даної категорії управлінської діяльності як безперервного циклу прийняття рішень та

постійного вдосконалення діяльності, орієнтованого на забезпечення відповідності результатів вимогам споживачів, стандартів (ISO, ДСТУ та інших) задля забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку.

Стаття Савчук І. пропонують виділити п'ять основних етапів становлення систем менеджменту якості [30], зокрема, школу наукового менеджменту, аналіз причин виникнення дефектів готової продукції та їх усунення, загальне управління якістю, всеохоплююче управління якістю та універсальний менеджмент

якості. Автором розглянуто досвід українських підприємств в сфері побудови систем управління якістю, що існували за часів планової та ринкової економіки, а також описано переваги, що надає підприємствам сертифікація за міжнародними стандартами (ISO).

Посохов І. [31] дослідив на прикладі українських підприємств основні технологічні особливості управління ризиками та запропонував основні методи зниження ризиків у системі менеджменту якості підприємства для запобігання виникнення небажаних ситуацій на ранніх стадіях виробництва продукції, переключуючись у такий спосіб з роботами Фейгенбаума.

У роботі Малиша С.В. досліджується сутність управління якістю в організаціях на основі порівняльного аналізу ключових концепцій побудови систем менеджменту якості. Автор обґрунтовує доцільність побудови керівниками цілісної культури якості, заснованої на філософії безперервного покращення бізнес-процесів та управління змінами. У такий спосіб в статті підкреслюється, що управління змінами має спиратися не лише на методологічну складову, описану в роботах

О. Горячової, І. Савчук та І. Посохова, але й на побудову коректних стратегій управління персоналом, зокрема в частині формування цінностей та культури організації та відбору співробітників, що поділяють зазначені цінності [9].

Науковці Т. Іщейкін, О. Вараскіна, В. Петренко [26] наводять систематизацію підходів до систем управління якістю на підприємстві шляхом їх поділу на управління на основі контролю якості, статистичного управління якістю, забезпечення якості, загального управління якістю, менеджменту якості на основі стандартів, а також останніх тенденцій, зумовлених цифровою трансформацією діяльністю підприємств. Особлива увага приділена особливостям практичної імплементації заходів та практик із забезпечення якості в умовах автоматизації виробництва та цифровізації бізнесу. Узагальнено визначення феномену «менеджмент якості підприємства» на основі виробничого, стратегічного, споживчого, інноваційного підходів та підходу на основі управління персоналом (табл. 3).

Таблиця 3

Основні наукові підходи та характерні ознаки менеджменту якості на підприємстві

Назва підходу	Ознака
Виробничий	Спрямованість на удосконалення виробничих процесів задля зменшення відходів та кількості дефектних виробів. Базується на використанні методологій ошадливого виробництва, 6 сигм, статистичного контролю процесів (SPC) та гарантію дотримання стандартів ISO
Стратегічний	Забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг організації на основі реалізації заходів стратегічного управління, зокрема впровадження інноваційних підходів до управління якістю, інвестування в нові технології та використання бенчмаркінгу.
Споживчий	Ключовим предметом уваги керівників є оцінювання задоволеності клієнтів та зосередження зусиль на постачанні продуктів та послуг, які відповідають потребам клієнтів та перевищують їхні очікування. Удосконалення та розробка продуктів базується на врахуванні унікальних вимог різних споживачів.
Інноваційний	Налаштування на постійне удосконалення на основі впровадження автоматизації робочих процесів, використання штучного інтелекту, інтернету речей, завдяки чому підвищується якість продукції. Впровадження інноваційних стратегій та методів дозволяє організації зберігати гнучкість, адаптуватися до змін ринкових умов та технологій.
З позицій управління персоналом	Зосередження управлінських зусиль на створенні організаційної культури якості, залучення працівників до процесів управління якістю завдяки їхньому навчання, професійному зростанні, ефективній комунікації, сильного лідерства та сприяння ініціативам самих працівників.

Джерело: [26]

Висновки. Таким чином, управління якістю, що викидало з уявлень керівників про необхідність стандартизації певних робіт та забезпечення систематичного контролю керівниками результатів роботи підлеглих, з акцентом на виробничих процесах, поступово еволюціонувало в напрямку визнання важливості залучення працівників до систем управління якістю, формування в організації спільних цінностей щодо якості, які б поділялися як рядовими співробітниками, так і керівниками, поєднання системного та процесного підходів до управління організацією з можливостями цифрової трансформації організації, оскільки саме такі умови стають вирішальними в другій декаді двадцять першого століття для забезпечення конкурентних позицій організації та створення умов для її сталого, а отже — довгострокового розвитку. Виробничі підходи,

частина з яких, зокрема, редуційний, зазнали суттєвих трансформацій, не лише через зміну суспільних відносин протягом десятиліть розвитку теорій менеджменту, але й внаслідок зміни самої структури національної економіки, де сфера виробництва почала поступатися сфері послуг. І однією з таких сфер послуг, в якій працює знана кількість фахівців та численні організації є та, яка пов'язана з медичною допомогою. Власне, саме особливостям управління якістю в медичних організаціях і буде присвячено наступні дослідження авторів, з урахуванням необхідності реагувати на технологічні зміни, на динамічну епідеміологічну ситуацію, зміну соціальних запитів до результатів діяльності медичних організацій та збереження конкурентоспроможності.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, ChatGPT 5.5 від OpenAI та Microsoft Copilot). Запевняємо, що використання ШІ обмежувалося редагуванням англійського тексту анотації,

впорядкуванням оформлення літературних джерел та як інструмент для пошуку літературних джерел в межах досліджуваної теми. Автори несуть повну відповідальність за науковість статті, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2024. № 190. С. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
2. Бойченко М., Кіро М. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. Економічний простір. 2025. № 204. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.48-53>
3. Горячова О. О., Лавецький М. В., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б. (2024). Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>
4. Хлебінська О. І., Аніскіна Д. О. Застосування цифрових технологій з метою підвищення менеджменту якості підприємства. IV Міжнар. наук.-практ. конф. "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ : ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ". Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. 2023. С. 76-77. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279861>
5. Dean J. W., Jr., Bowen D. E. Management theory and total quality : Improving research and practice through theory development. 1994.
6. Goetsch D. L., Davis S. Quality management : Introduction to total quality management for production, processing, and services.
7. Knowles G. Quality management. Bookboon. 2011.
8. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник, А. В. Менеджмент : навч. посібник. Дніпропетровськ : НГУ, 2012. 381 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/2339cffa-859b-4875-b81c-ae2a6fcc92e3/content>
9. Малиш С. В. Концепції якості: погляди основоположників. 2012. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdbc5379-634d-4525-93ab-d912c02a08d4/content>
10. Feigenbaum A. V. Total quality control: Engineering and management. McGraw-Hill. 1961.
11. Hackman J. R., Wageman R. Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. Administrative Science Quarterly, 1995. Pp. 309–342. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393640>
12. Flynn B. B., Schroeder R. G., Sakakibara S. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management. 1994. No. 11(4). Pp. 339–366. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
13. Dahlgaard J. J., Kristensen K., Kanji G. K. Fundamentals of total quality management. Chapman & Hall. 1998.
14. Ferreira A. L. C., Lustosa I. A., Kogawa A. C. Quality management : History, evolution and aspects. International Journal of Productivity and Quality Management. 2023. Vol. 39(4). Pp. 554–566. URL: <https://www.econbiz.de/Record/quality-management-history-evolution-and-aspects-ferreira-ang%C3%A9lica-luize-cardoso/10014364134>
15. Helmold M. History and Evolution in Quality Management (QM). In: Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain. Management for Professionals. Springer, Cham. 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_5
16. Moukhafi S Evolution of quality management and quality of care management. Global Journal of Medical Research : K (Interdisciplinary). 2023. No. 23(7). Pp. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.34257/GJMRKVOL23IS7PG19>
17. Palumbo R., Douglas A. The secret ingredient? Uncovering the effect of organizational culture on quality management: A literature review. International Journal of Quality & Reliability Management. 2024. Vol. 41(1). Pp. 195–268. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0077>
18. Sten L. M., Ingelsson P., Häggström M. The development of a methodology for assessing teamwork and sustainable quality culture, focusing on top management teams. The TQM Journal. 2023. Vol. 35(9). Pp. 152–172. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0004>
19. Kaynak H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of Operations Management. 2003. Vol. 21(4). Pp. 405–435. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
20. Loke S. P., Downe A. G., Sambasivan M., Khalid, K. A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning. Journal of Business Economics and Management. 2012. Vol. 13(4). Pp. 776–800. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620170>
21. Dahlgaard J. J., Dahlgaard-Park S. M., Chen, C.-K. (Eds.). Quality Excellence in Taiwan : Theories and Practices. Total Quality Management & Business Excellence. 2015. Vol. 26. No. 1-2. URL: <http://www.tandfonline.com/toc/ctqm20/26/1-2>
22. Antony J., Sony M., Furterer S., McDermott O., Pepper, M. Quality 4.0 and its impact on organizational performance : An integrative viewpoint. The TQM Journal. 2022. Vol. 34(6). Pp. 2069–2084.

DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2021-0242>

23. Вовк Н. Я. Методологічні підходи до оцінки якості менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2006. Вип. 16(5). С. 149–153.
24. Насікан Н. І., Шишлов В. Ю. Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1. С. 95–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_28
25. Основи управління якістю (теоретико-методологічні аспекти) : навч. посіб. для студ. техніч. спец. / М. П. Костюченко, Я. О. Ляшок С. В. Подкопаєв, О. Е. Кіпко; за ред. М. П. Костюченка. Покровськ : ДВНЗ «Дон-НТУ», 2017. 447 с. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/31707>
26. Ішейкін Т. Є., Вараксіна О. В., Петренко В. Р. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття менеджмент якості підприємства. Економічний простір. 2025. № 200. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.53-59>
27. Каліна І., Шуляр Н., Хорошенко А. Роль якості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках : теоретичний аспект. Економічний простір. 2023. № 188. С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17>
28. Драгнева Н. І., Добрівська М. В. Сучасні тенденції формування систем управління якістю. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 4. С. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-40>
29. Дзюба Г. Поняття системи управління якістю та методологія оцінювання якості в органах публічної влади. Галицький економічний вісник. 2023. № 84(5). С. 162–170. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162
30. Савчук І. Аналіз становлення системи менеджменту якості: перспективи розвитку в Україні. Містобудування та територіальне планування. 2019. № 70. С. 516–524. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/items/a2b2e0a8-e1c3-45d8-873a-f021cd82134f>
31. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 311–316. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_53

References:

1. Baieva, O. I. (2024). Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [Theoretical foundations of forming a quality management system at an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, (190), 132–135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> [in Ukrainian].
2. Boichenko, M., & Kiro, M. (2025). Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv vyrobnychoi firmy v konteksti staloho rozvytku [Quality management of business processes of a manufacturing firm in the context of sustainable development]. *Ekonomichnyi prostir*, (204), 48–53. <https://doi.org/10.30838/EP.204.48-53> [in Ukrainian].
3. Horiachova, O. O., Lavetskyi, M. V., Pedchenko, H. V., & Pyrih, Ya. B. (2024). Innovatsiini stratehii ta pidkhody do adaptatsii ukrainskykh biznes-modelei i menedzhmentu yakosti v umovakh nevyznachenosti [Innovative strategies and approaches to adapting Ukrainian business models and quality management under uncertainty]. *Biznes Inform*, (12), 303–309. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309> [in Ukrainian].
4. Khlebynska, O. I., & Aniskina, D. O. (2023). Zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii z metoiu pidvyshchennia menedzhmentu yakosti pidpriemstva [Application of digital technologies to improve enterprise quality management]. *IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "BIZNES, INNOVATsII, MENEDZhMENT : PROBLEMY TA PERSPEKTYVY"*. Sektsiia 1. Tendentsii rozvytku biznesu ta menedzhmentu, (pp. 76–77). <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279861> [in Ukrainian].
5. Dean, J. W., Jr., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development.
6. Goetsch, D. L., & Davis, S. Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services.
7. Knowles, G. (2011). Quality management. Bookboon.
8. Bardas, A. V., Boichenko, M. V., & Dudnyk, A. V. (2012). Menedzhment [Management]. NHU. <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/2339cffa-859b-4875-b81c-ae2a6fcc92e3/content> [in Ukrainian].
9. Malysh, S. V. (2012). Kontseptsii yakosti: pohliady osnovopolozhnykiv [Concepts of quality: views of the founders]. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdbc5379-634d-4525-93ab-d912c02a08d4/content> [in Ukrainian].
10. Feigenbaum, A. V. (1961). Total quality control: Engineering and management. McGraw-Hill.
11. Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 309–342. <https://doi.org/10.2307/2393640>
12. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
13. Ferreira, A. L. C., Lustosa, I. A., & Kogawa, A. C. (2023). Quality management: History, evolution and aspects. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 39(4), 554–566. <https://www.econbiz.de/Record/quality->

management-history-evolution-and-aspects-ferreira-ang%C3%A9lica-luize-cardoso/10014364134

14. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (1998). *Fundamentals of total quality management*. Chapman & Hall.
15. Helmold, M. (2023). *History and Evolution in Quality Management (QM)*. In: *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain*. Management for Professionals. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_5
16. Moukhafi, S. (2023). Evolution of quality management and quality of care management. *Global Journal of Medical Research: K (Interdisciplinary)*, 23(7), 21–29. <https://doi.org/10.34257/GJMRKVOL23IS7PG19>
17. Palumbo, R., & Douglas, A. (2024). The secret ingredient? Uncovering the effect of organizational culture on quality management : A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 195–268. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0077>
18. Sten, L. M., Ingelsson, P., & Häggström, M. (2023). The development of a methodology for assessing teamwork and sustainable quality culture, focusing on top management teams. *The TQM Journal*, 35(9), 152–172. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0004>
19. Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
20. Loke, S. P., Downe, A. G., Sambasivan, M., & Khalid, K. (2012). A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 776–800. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620170>
21. Dahlgaard J. J., Dahlgaard-Park S. M., Chen, C.-K. (Eds.) (2015). *Quality Excellence in Taiwan : Theories and Practices*. *Total Quality Management & Business Excellence*, (26), 1-2. <http://www.tandfonline.com/toc/ctqm20/26/1-2>
22. Antony, J., Sony, M., Furterer, S., McDermott, O., & Pepper, M. (2022). Quality 4.0 and its impact on organizational performance: An integrative viewpoint. *The TQM Journal*, 34(6), 2069–2084. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2021-0242>
23. Vovk, N. Ya. (2006). Metodolohichni pidkhody do otsinky yakosti menedzhmentu [Methodological approaches to evaluating quality management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 16(5), 149–153 [in Ukrainian].
24. Nasikan, N. I., & Shyshlov, V. Yu. (2017). Sutnist i osnovni kharakterystyky yakosti menedzhmentu orhanizatsii [Essence and main characteristics of quality management of an organization]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 1(123), 95–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_28 [in Ukrainian].
25. Kostyuchenko, M. P., Liashok, Ya. O., Podkopaiev, S. V., & Kipko, O. E. (2017). *Osnovy upravlinnia yakistiu (teoretyko-metodolohichni aspekty)* [Fundamentals of quality management (theoretical and methodological aspects)]. DVNZ “DonNTU”. <https://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/31707> [in Ukrainian].
26. Ishcheikin, T. Ye., Varaksina, O. V., & Petrenko, V. R. (2025). Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia menedzhment yakosti pidpriemstva [Theoretical and methodological approaches to defining the essence of quality management of an enterprise]. *Ekonomichniy prostir*, (200), 53–59. <https://doi.org/10.30838/EP.200.53-59> [in Ukrainian].
27. Kalina, I., Shuliar, N., & Khorosheniuk, A. (2023). Rol yakosti v pidvyshchenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva na vnutrishnomu ta mizhnarodnomu rynkakh: teoretychnyi aspekt [The role of quality in increasing enterprise competitiveness in domestic and international markets: theoretical aspect]. *Ekonomichniy prostir*, (188), 101–108. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17> [in Ukrainian].
28. Drahnieva, N. I., & Dobrivska, M. V. (2023). Suchasni tendentsii formuvannia system upravlinnia yakistiu [Modern trends in the formation of quality management systems]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, (4), 244–249. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-40> [in Ukrainian].
29. Dziuba, H. (2023). Poniattia systemy upravlinnia yakistiu ta metodolohiia otsiniuvannia yakosti v orhanakh publichnoi vlady [The concept of quality management systems and methodology for evaluating quality in public authorities]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, 84(5), 162–170. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162 [in Ukrainian].
30. Savchuk, I. (2019). Analiz stanovlennia systemy menedzhmentu yakosti: perspektyvy rozvytku v Ukraini [Analysis of the formation of quality management systems: development prospects in Ukraine]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, (70), 516–524. <https://repository.knuba.edu.ua/items/a2b2e0a8-e1c3-45d8-873a-f021cd82134f> [in Ukrainian].
31. Posokhov, I. M. (2016). Analiz ryzykiv upravlinnia v systemi menedzhmentu yakosti pidpriemstva [Risk management analysis in enterprise quality management systems]. *Biznes Inform*, (1), 311–316. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_53 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 20.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 12.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.