

УДК 005.6:658.562

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-214-225

Дата надходження: 17.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ БАР'ЄРІВ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

*Igor Kovalchuk<sup>1</sup>, Olga Orlova-Kurilova<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7827-6804>

<sup>2</sup>Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

## IDENTIFICATION OF BARRIERS TO THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF ENTERPRISES IN UKRAINE

*Igor Kovalchuk<sup>1</sup>, Olga Orlova-Kurilova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Educational and Scientific Program "Management", Department of Managerial Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7827-6804>

<sup>2</sup>Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

**Анотація.** У статті досліджено бар'єри ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України в умовах воєнної нестабільності, енергетичних обмежень, логістичних збоїв, кадрового дефіциту, посилення регуляторних вимог і цифрової трансформації бізнес-середовища. Актуальність теми зумовлена тим, що за сучасних умов системи управління якістю на багатьох підприємствах нерідко функціонують формально, не забезпечуючи належного рівня превентивного управління якістю, стійкості процесів і своєчасного реагування на відхилення. Метою статті є ідентифікація бар'єрів ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України, їх систематизація, оцінювання та обґрунтування напрямів мінімізації. Методологічну основу дослідження становлять методи теоретичного узагальнення, систематизації, логічного аналізу, порівняння, наукової абстракції, структуризації та бальної оцінки. У процесі дослідження уточнено зміст понять «управління якістю», «система управління якістю» та «бар'єр функціонування системи управління якістю», що дозволило розкрити системну природу бар'єрів як чинників, які деформують або блокують результативну реалізацію процесів, процедур, рішень і взаємозв'язків у сфері забезпечення якості. Установлено доцільність поділу бар'єрів на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх віднесено енергетичні, логістично-постачальницькі, ринково-конкурентні, регуляторні, фінансово-економічні, технологічні, соціально-демографічні та безпекові бар'єри, тоді як внутрішні охоплюють організаційно-управлінські, процесно-технологічні, кадрово-компетентнісні, економічно-ресурсні, інформаційно-аналітичні, культурні, комунікаційно-координаційні та контрольні бар'єри. Запропоновано методiku пріоритетної бальної оцінки бар'єрів за критеріями впливу, частоти прояву та керованості, що дає змогу визначити рівень їх управлінської пріоритетності та пов'язувати результати оцінювання з конкретними діями щодо усунення, мінімізації, адаптації або моніторингу. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні узагальнених напрямів реагування на бар'єри залежно від їх природи та рівня керованості. Наукова новизна дослідження полягає в уточненні сутності бар'єрів функціонування систем управління якістю та розробленні прикладного підходу до їх оцінювання і подолання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованої методики на конкретних підприємствах та адаптацією інструментів управлінського реагування до галузевих умов функціонування.

**Ключові слова:** система управління якістю, бар'єри функціонування, підприємства України, пріоритетна бальна оцінка, управління якістю.

**Формул:** 1; **рис.:** 1; **таб.:** 3, **бібл.:** 15

**Abstract.** *The article examines the barriers to the effective functioning of quality management systems of enterprises in Ukraine under conditions of wartime instability, energy constraints, logistics disruptions, labor shortages, stricter regulatory requirements, and the digital transformation of the business environment. The relevance of the topic is determined by the fact that, under current conditions, quality management systems at many enterprises often function formally and do not ensure an adequate level of preventive quality management, process stability, or timely response to deviations. The aim of the article is to identify the barriers to the effective functioning of quality management systems of enterprises in Ukraine, to systematize and assess them, and to substantiate directions for their minimization. The methodological basis of the study includes methods of theoretical generalization, systematization, logical analysis, comparison, scientific abstraction, structuring, and score-based assessment. In the course of the study, the content of the concepts of “quality management,” “quality management system,” and “barrier to the functioning of a quality management system” was clarified, which made it possible to reveal the systemic nature of barriers as factors that distort or block the effective implementation of processes, procedures, decisions, and interrelations in the field of quality assurance. The expediency of dividing barriers into external and internal ones was established. External barriers include energy, logistics and supply, market and competitive, regulatory, financial and economic, technological, socio-demographic, and security-related barriers, whereas internal barriers cover organizational and managerial, process and technological, personnel and competency-related, economic and resource, information and analytical, cultural, communication and coordination, and control-related barriers. A priority score-based methodology for assessing barriers according to the criteria of impact, frequency of occurrence, and controllability is proposed, which makes it possible to determine the level of their managerial priority and link the assessment results with specific actions aimed at elimination, minimization, adaptation, or monitoring. The practical significance of the results obtained lies in the development of generalized directions for responding to barriers depending on their nature and level of controllability. The scientific novelty of the study lies in clarifying the essence of barriers to the functioning of quality management systems and developing an applied approach to their assessment and overcoming. Prospects for further research are associated with testing the proposed methodology at specific enterprises and adapting managerial response tools to sector-specific operating conditions.*

**Keywords:** *quality management system, barriers to functioning, enterprises of Ukraine, priority score-based assessment, quality management.*

**Formulas:1; fig.: 1; tab.: 3; bibl.:15**

**Вступ.** В умовах повномасштабної війни, енергетичної нестабільності, логістичних збоїв, кадрового дефіциту та посилення ринкових вимог проблема ефективного функціонування систем управління якістю на підприємствах України набуває особливої актуальності. Система управління якістю – це не лише інструмент забезпечення відповідності продукції чи послуг установленим вимогам, а й важливий елементом операційної стійкості, безперервності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. За оцінками Національного банку України, у 2025 році зростання реального ВВП України було знижене до 1,8 % через логістичні порушення та дефіцит електроенергії, що прямо свідчить про вплив зовнішніх факторів на функціонування бізнесу (National Bank of Ukraine, 2026). Водночас організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) наголошує, що дефіцит робочої сили, атаки на енергопостачання, логістику та підприємства залишаються чинниками, які стримують економічну активність і

ускладнюють відновлення економіки України (ОЕСД, 2025). Додатково, за даними НБУ, у грудні 2025 року в середньому припадало лише 1,8 кандидата на одну вакансію, а кадровий дефіцит і надалі залишався однією з головних проблем бізнесу (National Bank of Ukraine, 2026). За таких умов будь-які недоліки в управлінні якістю посилюють ризики зростання втрат, помилок, невідповідностей, рекламацій і зниження довіри з боку споживачів та партнерів.

Сучасні підприємства паралельно змушені адаптуватися до цифрової трансформації, впроваджувати аналітику даних, електронний документообіг, автоматизований контроль і нові підходи до спостережень за процесами. Проте цифровізація не гарантує підвищення якості сама по собі, оскільки за відсутності сталих процесів, якісних даних, компетентного персоналу та належної управлінської координації вона може лише формалізувати вже наявні проблеми в системі управління якістю (Ntobongwana & Telukdarie, 2024). Тому наукового

осмислення потребують не лише функції та переваги систем управління якістю, а насамперед бар'єри, які перешкоджають їх результативному функціонуванню на підприємствах України.

На практиці системи управління якістю часто функціонують формально, тоді як реальні процеси підприємства залишаються вразливими до ресурсних, кадрових, інформаційних, організаційних і зовнішніх дестабілізуючих чинників. Це вплинуло, що якість з управлінської категорії превентивного характеру перетворюється на сферу реакції на наявні відхилення, що знижує здатність підприємства до стабільного функціонування та безперервного вдосконалення. У науковій літературі питання управління якістю, цифрової трансформації, організаційної стійкості та факторів результативності систем менеджменту досліджуються досить активно, однак проблема комплексного аналізу бар'єрів функціонування систем управління якістю підприємств України в сучасних кризових умовах залишається недостатньо розробленою, що обумовлює доцільність звернення до аналізу останніх досліджень і публікацій, у яких висвітлюються теоретичні та прикладні аспекти розвитку систем управління якістю, чинники впливу на результативність управління якістю та наявні обмеження в управлінні якістю для сучасного бізнес-середовища.

**Аналіз останніх досліджень.** У науковій літературі проблема функціонування систем управління якістю підприємств висвітлюється переважно через призму теоретичних засад, принципів побудови та факторів результативності систем управління якістю. Зокрема, у працях О. Б. Данченко, О. І. Белової та Х. М. Сафар (2019) управління якістю розглядається як цілісна система управлінських впливів, що охоплює всі рівні та сфери діяльності підприємства, а Х. М. Ельгувірі (2020) акцентує увагу на значенні принципів управління якістю й ризик-орієнтованого мислення як основи

ефективної системи управління якістю (СУЯ). Водночас В. Г. Алькема та Л. А. Кібиш (2020) досліджують моніторинг якості та процедури контролю відповідності, підкреслюючи важливість вимірювання й оцінювання параметрів якості, О. С. Кириченко (2023) обґрунтовує роль організаційно-управлінських, маркетингових і знанневих факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через систему управління якістю. Своєю чергою, О. І. Баєва (2024) розкриває теоретичні основи формування СУЯ на підприємстві та підкреслює її значення для забезпечення стабільності якості й підвищення конкурентоспроможності. Новіший напрям досліджень представлений працями І. С. Ковальчука та О. В. Орлової-Курилової (2025), а також І. М. Станьковської та Л. Р. Смаги (2025), у яких увагу зосереджено на цифровій трансформації управління якістю, використанні штучного інтелекту (ШІ) та впливі цифрових технологій на якість управління підприємством. Окремо Д. Р. Fadilasari et al. (2024) аналізують виклики впровадження практик quality management в умовах Industry 4.0, що є важливим для розуміння сучасних технологічних обмежень і ризиків. Разом із тим наявні дослідження переважно розкривають або загальні теоретико-методичні засади управління якістю, або окремі аспекти цифровізації та конкурентоспроможності, тоді як питання комплексної ідентифікації саме бар'єрів ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України в умовах воєнних, енергетичних, кадрових та організаційних викликів залишається недостатньо розробленим.

**Постановка завдання.** Метою статті є ідентифікація бар'єрів ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України, їх систематизація, оцінювання та обґрунтування напрямів мінімізації в сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення та систематизації - для

уточнення сутності понять «управління якістю», «система управління якістю» і «бар'єр функціонування системи управління якістю»; метод логічного аналізу й порівняння - для виокремлення зовнішніх і внутрішніх бар'єрів; метод структуризації - для їх групування за джерелом виникнення та характером впливу; метод бальної оцінки - для визначення пріоритетності бар'єрів за критеріями впливу, частоти прояву та керованості.

#### Результати дослідження.

Управління якістю в сучасних умовах доцільно розглядати не як локальну функцію контролю результату, а як комплексну управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення стабільності процесів, відповідності результатів установленим вимогам та безперервного вдосконалення діяльності підприємства. У працях О. Б. Данченко, О. І. Белової та Х. М. Сафар (2019) управління якістю трактується як система управлінських впливів, спрямованих на досягнення цілей підприємства у сфері якості, тоді як Х. М. Ельгувірі (2020) акцентує увагу на принципах управління якістю, зокрема процесному підході, орієнтації на споживача та постійному поліпшенні. Отже, управління якістю є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства та охоплює не лише

перевірку відповідності, а й створення умов для системного досягнення якісного результату.

Похідним від поняття управління якістю є система управління якістю, яка конкретизує, у який спосіб реалізуються цілі, принципи та інструменти управління в межах підприємства. У наукових джерелах вона визначається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних процесів, процедур, ресурсів, повноважень, методів контролю та документованої інформації, що забезпечують реалізацію політики і цілей у сфері якості (О. І. Баєва, 2024). Водночас В. Г. Алькема та Л. А. Кібиш (2020) підкреслюють значення моніторингу, вимірювання та оцінювання як складових функціонування системи управління якістю, а І. С. Ковальчук та О. В. Орлова-Курилова (2025) розширюють це розуміння, акцентуючи на ролі цифрових технологій та ШІ в розвитку сучасної СУЯ. Отже, система управління якістю є не формальним набором внутрішніх документів, а практичним механізмом організації діяльності підприємства, спрямованим на попередження відхилень, забезпечення керованості процесів і досягнення стабільної якості результатів. У табл. 1, систематизовано наукові підходи до трактування сутності системи управління якістю.

Таблиця 1

#### Наукові підходи до трактування сутності системи управління якістю

Автор	Підхід до трактування системи управління якістю
О.Б. Данченко, О.І. Белова, Х.М. Сафар (2019)	Система управління якістю розглядається як цілісна система управлінських впливів, спрямована на досягнення необхідного рівня якості діяльності підприємства
Х.М. Ельгувірі (2020)	СУЯ базується на принципах управління якістю, процесному підході та орієнтації на постійне вдосконалення
В.Г. Алькема, Л.А. Кібиш (2020)	СУЯ пов'язується з процедурами моніторингу, контролю та оцінювання відповідності
О.І. Баєва (2024)	СУЯ визначається як організаційна основа забезпечення стабільної якості та конкурентоспроможності підприємства
І.С. Ковальчук, О.В. Орлова-Курилова (2025)	СУЯ розглядається в умовах цифрової трансформації та використання інструментів штучного інтелекту

*Джерело: складено автором на основі О. Б. Данченко, О. І. Белова та Х. М. Сафар (2019), Х. М. Ельгувірі (2020), В. Г. Алькема та Л. А. Кібиш (2020), О. І. Баєва (2024), І. С. Ковальчук та О. В. Орлова-Курилова (2025)*

Як видно з табл. 1, більшість авторів розглядають систему управління якістю як

багатокомпонентну управлінську конструкцію, однак акценти в її

трактуванні дещо відрізняються. Одні дослідники зосереджуються на системності та управлінському впливі, інші - на принципах, контрольних процедурах, результативності або цифровій трансформації. Узагальнення наведених підходів дає змогу зробити висновок, що система управління якістю є організаційною формою реалізації управління якістю на підприємстві, тобто практичним механізмом, через який забезпечуються керованість процесів, стабільність вимог і досягнення цілей у сфері якості. В межах дослідження бар'єрів важливо виходити не з вузького розуміння СУЯ як сукупності документів чи контролюючих процедур, а з її системної природи як цілісної моделі управління якістю.

Зосередимо свою увагу на понятті бар'єра у контексті системи управління якістю, який похідним саме від системного розуміння СУЯ. Якщо система управління якістю покликана забезпечувати узгодженість процесів, ресурсів, відповідальності, контролю та безперервного вдосконалення, то бар'єр слід трактувати як те, що порушує або послаблює узгодженість. У загальному значенні бар'єр означає перешкоду, обмеження або чинник, що ускладнює досягнення певної мети; у контексті системи управління якістю він набуває більш глибокого змісту, оскільки стосується не окремої випадкової проблеми, а таких умов чи факторів, які системно знижують здатність СУЯ забезпечувати стабільний результат. Тому під бар'єром функціонування системи управління якістю доцільно розуміти сукупність внутрішніх або зовнішніх чинників, що ускладнюють, деформують або блокують результативну реалізацію процесів, процедур, рішень і взаємозв'язків, на яких ґрунтується забезпечення якості на підприємстві. У такому розумінні бар'єр проявляється через розрив між формально визначеними вимогами системи та їх фактичним

виконанням у практичній діяльності підприємства.

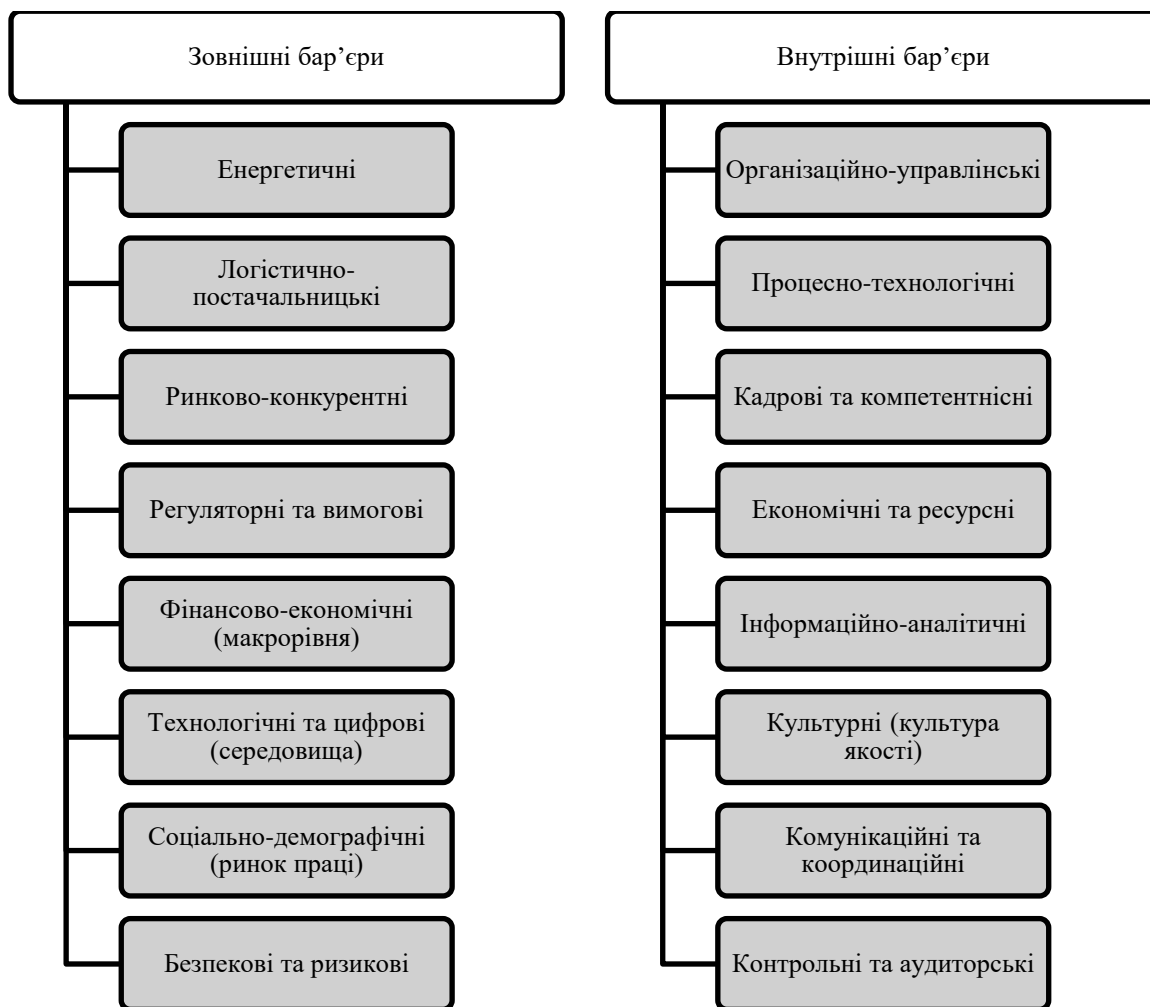
Функціонально бар'єри в системі управління якістю діють як чинники дестабілізації. Вони порушують керованість процесів, знижують ефективність контролю, ускладнюють своєчасне виявлення причин відхилень і послаблюють профілактичний характер самої системи. Навіть формально впроваджена СУЯ може втрачати результативність, якщо її елементи не забезпечені ресурсами, не підтримані компетенціями персоналу, не інтегровані в реальні бізнес-процеси або не адаптовані до змін зовнішнього середовища. Бар'єри слід розглядати не як поодинокі недоліки функціонування підприємства, а як системні обмеження, що перетворюють управління якістю з інструменту запобігання відхиленням на механізм реагування на вже наявні проблеми. Важливо, зазначити, що бар'єри рідко діють поодиночі, вони накопичуються і підсилюють один одного, через що система стає формальною (для документації), а не практичною (для запобігання браку).

Для системного аналізу бар'єрів ефективного функціонування СУЯ доцільно розмежувати їх за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні, що допоможе відокремити фактори, які підприємство не може безпосередньо контролювати (зовнішнє середовище), від факторів, які підлягають управлінському впливу (внутрішні процеси, ресурси, персонал) - рис.1.

До зовнішніх бар'єрів належать енергетичні обмеження, які формують нестабільність виробничого циклу через вимушені зупинки, коливання навантаження та порушення режимів роботи обладнання, унаслідок чого зростає варіативність параметрів процесу, ризик дефектів і частка переробок. Логістично-постачальницькі бар'єри проявляються в перебоях поставок, затримках, вимушеній заміні постачальників і матеріалів, що призводить до нестабільності якості вхідних ресурсів, збільшення навантаження

на вхідний контроль і зростання ймовірності відхилень у готовій продукції. Ринково-конкурентні бар'єри формуються під тиском ціни, термінів та змін попиту, через що підприємства нерідко фокусуються на обсягах випуску та швидкості, скорочуючи ресурси на профілактику браку, випробування та удосконалення процесів, що в довгій

перспективі підвищує «ціну неякості». Регуляторні та вимогові бар'єри пов'язані зі зростанням вимог до простежуваності, підтверджених процедур і доказовості контролю, а також із потребою швидко адаптувати документацію та практики до змін, що підсилює ризики невідповідностей за умов недостатньої керованості процесів.



**Рис. 1. Бар'єри управління якістю виробничих підприємств**

*Джерело: систематизовано автором*

Фінансово-економічні бар'єри макрорівня відображаються у зростанні витрат, обмеженні доступу до фінансування, інфляційних і курсових коливаннях, що звужує можливості підприємства інвестувати в модернізацію, метрологію, навчання та цифрові інструменти якості. Технологічні та цифрові бар'єри середовища проявляються

через розрив між темпом технологічних змін і здатністю підприємств швидко їх впроваджувати, а саме: дефіцит фахівців; висока вартість рішень; нерівномірна цифрова зрілість контрагентів. Ці бар'єри ведуть до ускладнення впровадження простежуваності, аналітики та управління даними, необхідних для сучасної СУЯ. Соціально-демографічні бар'єри ринку

праці зумовлюють дефіцит кваліфікованих кадрів, плинність і нерівномірність компетенцій, що підвищує ризик помилок у критичних операціях, знижує дисципліну стандартів і ускладнює накопичення досвіду. Безпеківі та ризикові бар'єри формують додаткове навантаження на виробничу систему через загрози безперервності діяльності, обмеження доступу до ресурсів і необхідність працювати в умовах підвищених ризиків, що робить стабільність якості більш залежною від здатності СУЯ швидко реагувати на відхилення та управляти змінами.

Внутрішні бар'єри відображають рівень зрілості управління, процесів і культури якості на підприємстві, а також визначають, наскільки система здатна протидіяти зовнішнім викликам. Організаційно-управлінські бар'єри найчастіше проявляються у формалізації системи, коли якість зводиться до підтримання документації й проходження перевірок, а управлінські рішення не опираються на дані процесної результативності, що підриває керованість і відповідальність за результат. Процесно-технологічні бар'єри пов'язані з недостатньою стандартизацією операцій, слабкою керованістю параметрів процесів і неформалізованим управлінням змінами, через що відхилення повторюються, а контроль якості працює переважно «після факту». Кадрові та компетентнісні бар'єри включають дефіцит знань і навичок у сфері якості, недостатній рівень процесного мислення, нерегулярне навчання та опір змінам, що знижує якість виконання стандартів і посилює залежність результату від людського фактора. Економічні та ресурсні бар'єри виявляються у браку ресурсів на профілактику браку, вимірювання, калібрування, випробування та розвиток компетенцій, а також у недооцінці витрат на неякість, через що підприємство не формує інвестиційних рішень, спрямованих на усунення причин втрат. Інформаційно-аналітичні бар'єри виникають тоді, коли дані про якість є

розрізненими, несвоєчасними або неструктурованими, унаслідок чого підприємство не має оперативного зворотного зв'язку щодо стану процесів, а коригувальні дії не забезпечують стійкого ефекту. Культурні бар'єри, пов'язані з культурою якості, проявляються в толерантності до відхилень, пріоритеті «випуску будь-якою ціною», небажанні фіксувати проблеми та ініціювати поліпшення, що блокує безперервне удосконалення та накопичення ефекту змін. Комунікаційні та координаційні бар'єри посилюють розрив між підрозділами та процесами, спричиняють перекладання відповідальності й затримки в реакції на невідповідності, через що причини дефектів залишаються неусуненими або «мігрують» між функціями. Контрольні та аудиторські бар'єри проявляються в орієнтації контролю на виявлення порушень замість запобігання причинам, формальному підході до внутрішніх аудитів та слабкій результативності коригувальних дій, що підтримує повторюваність проблем і не забезпечує зниження ризиків у процесах.

Підсумовуючи, зовнішні бар'єри формують нестабільність умов виробництва та підвищують ризики, однак саме внутрішні бар'єри визначають реальну здатність підприємства забезпечити керованість процесів і стабільність якості. Найбільш критичним є їх взаємне підсилення. За наявності зовнішніх викликів формалізована система, слабка процесна дисципліна, дефіцит компетенцій і даних перетворюють управління якістю на реактивний контроль наслідків, а не управління причинами. Відтак подолання бар'єрів потребує комплексного підходу, який поєднує процесну стандартизацію, відповідальність за процеси, розвиток компетенцій, ресурсне забезпечення та використання даних для управлінських рішень, що є передумовою стійкості й конкурентоспроможності виробничих підприємств у сучасних умовах.

У сучасних умовах ідентифіковані бар'єри функціонування систем управління якістю підприємств України мають не лише теоретичний, а й чітко виражений практичний прояв. За оцінками Національного банку України, у 2025 році реальне зростання ВВП було знижене до 1,8 % саме через логістичні порушення та посилення дефіциту електроенергії, що безпосередньо свідчить про вагомість зовнішніх бар'єрів для стабільності діяльності підприємств (National Bank of Ukraine, 2026). У тому ж звіті НБУ зазначено, що в IV кварталі 2025 року через пошкодження енергетичної інфраструктури середні оптові ціни на електроенергію зросли до історичних максимумів, а приріст цін виробників прискорився до 8,2 % у грудні 2025 року порівняно з 1,3 % у вересні, що означає безпосередній тиск енергетичних обмежень на виробничі витрати, технологічні режими та стабільність якості (National Bank of Ukraine, 2026). Одночасно НБУ підкреслює, що дефіцит робочої сили зберігався через міграцію, мобілізацію та структурну невідповідність між потребами роботодавців і наявними навичками працівників, а OECD у своєму огляді України за 2025 рік прямо вказує, що нестача кадрів і атаки на енергопостачання, логістику та бізнеси уповільнюють економічну активність та підвищують інфляційний тиск (National Bank of Ukraine, 2026; OECD, 2025). Практичне підтвердження цього дають і результати опитування European Business Association: станом на лютий 2026 року лише 76 % компаній працювали у повному обсязі, тоді як 24 % - з обмеженнями; серед чинників найбільшого негативного впливу бізнес називає атаки на енергомережу (82 %), дефіцит кваліфікованих кадрів (78 %), війну та окупацію територій (66 %), скорочення внутрішнього попиту (46 %) й економічну нестабільність (40 %) (European Business Association, 2026). Наведені дані підтверджують, що зовнішні бар'єри мають комплексний характер і безпосередньо впливають на ритмічність процесів,

вартість ресурсів, кадрову забезпеченість і можливість підтримувати стабільні параметри якості. Водночас їхній фактичний вплив значною мірою посилюється внутрішніми бар'єрами підприємства, оскільки за відсутності належної стандартизації процесів, ефективного моніторингу, якісних даних, достатніх ресурсів і культури якості навіть відносно локальні зовнішні збурення трансформуються у дефекти, простої, рекламації, втрати та зниження здатності системи управління якістю виконувати превентивну функцію.

Внутрішні бар'єри, на відміну від зовнішніх, не формуються безпосередньо середовищем, однак саме вони визначають, наскільки підприємство здатне адаптуватися до зовнішніх шоків і зберігати результативність системи управління якістю. Їх значущість підтверджується тим, що в Україні проблеми кадрового забезпечення, розвитку компетенцій, цифрової зрілості та організаційної спроможності мають системний характер. Зокрема, профіль ринку праці України за 2025-2026 рр. фіксує скорочення робочої сили, дефіцит компетентних працівників через масштабну міграцію та мобілізацію, а також суттєве зниження частки підприємств, що забезпечують формальне навчання персоналу, порівняно з попередніми десятиліттями, що прямо вказує на наявність кадрово-компетентнісних бар'єрів у функціонуванні підприємств (Danish Trade Union Development Agency, 2025). Окремо підкреслюється недооцінка професійно-технічної підготовки, що поглиблює розрив між потребами виробничих і операційних процесів та фактичним рівнем практичних навичок працівників. Це означає, що навіть за наявності формалізованих процедур СУЯ підприємство може втрачати керованість якості через недостатню кваліфікацію виконавців, ослаблення процесної дисципліни та нестійкість виконання стандартів.

Вагомість внутрішніх інформаційно-аналітичних, цифрових та культурних бар'єрів підтверджують і результати досліджень цифрової трансформації бізнесу в Україні. За даними European Business Association, індекс цифрової трансформації бізнесу становив 2,81 бала з 5, а серед головних бар'єрів керівники компаній назвали недостатнє фінансування, низьку цифрову грамотність персоналу та регуляторні обмеження (European Business Association, 2021). При цьому 41 % опитаних керівників оцінили цифрову грамотність працівників як середню, а ще 13 % - як низьку; крім того, 42 % респондентів оцінили рівень цифрової інфраструктури як низький або дуже низький, а 54 % так само низько оцінили рівень цифрової інклюзії (European Business Association, 2021). Для системи управління якістю це означає, що підприємства часто не мають достатньо зрілої інформаційної бази, навичок роботи з даними та цифрових інструментів, щоб забезпечити оперативний моніторинг відхилень, простежуваність причин невідповідностей і своєчасне коригування процесів. Відповідно, інформаційно-аналітичні та процесно-технологічні бар'єри в українських підприємствах слід розглядати як один із ключових внутрішніх чинників зниження результативності СУЯ.

Додатково сучасні українські дослідження цифрової трансформації підприємств вказують, що до типових внутрішніх перепон належать не лише брак фінансування, а й обмежений доступ до технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів і культурний опір змінам та безпосередньо корелює з виокремленими в дослідженні організаційно-управлінськими, кадровими, інформаційно-аналітичними та культурними бар'єрами. Отже, якщо зовнішні фактори створюють тиск на систему управління якістю, то внутрішні бар'єри визначають глибину її вразливості: саме вони перетворюють зовнішні виклики на повторювані відхилення, дефекти, втрати керованості процесів і послаблення профілактичної функції СУЯ

(Станьковська І. М. & Смага Л. Р., 2025). Як зовнішні, так і внутрішні бар'єри мають підтверджений практичний прояв у діяльності підприємств України, однак внутрішні бар'єри є більш керованими з позиції менеджменту, що обумовлює необхідність розроблення методики оцінювання сили їх впливу на ефективність функціонування системи управління якістю.

З огляду на те, що виявлені бар'єри мають різну природу, інтенсивність прояву та неоднакові наслідки для результативності системи управління якістю, доцільно перейти від їх описової характеристики до кількісного оцінювання. Для практичної ідентифікації бар'єрів ефективного функціонування системи управління якістю доцільно застосовувати методику пріоритетної бальної оцінки. Її сутність полягає в тому, що кожен бар'єр оцінюється за трьома критеріями: ступенем впливу на результативність СУЯ, частотою прояву та рівнем керованості з боку підприємства. Методика пріоритетної бальної оцінки дозволяє не лише виявити наявність бар'єра, а й визначити його практичну значущість для системи управління якістю та обрати відповідний тип управлінського реагування. Запропонована методика орієнтована на ранжування бар'єрів за пріоритетністю, що створює основу для їх подальшого усунення, мінімізації, адаптації або моніторингу. Її практична цінність полягає в простоті застосування, аналітичній наочності та можливості використання як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці підприємств.

Оцінювання кожного бар'єра пропонується здійснювати за п'ятибальною шкалою. За критерієм ступеня впливу 1 бал означає незначний вплив бар'єра на функціонування системи управління якістю, 2 бали - слабкий вплив, 3 бали - помірний, 4 бали - суттєвий, 5 балів - критичний вплив, який безпосередньо дестабілізує якість процесів або результатів. За критерієм частоти прояву 1 бал відповідає епізодичному виникненню

бар'єра, 2 бали - рідкісному, 3 бали - періодичному, 4 бали - частому, 5 балів - постійному або систематичному прояву. За критерієм керованості 1 бал означає, що підприємство практично не має можливості впливати на бар'єр, 2 бали - має дуже обмежений вплив, 3 бали - частковий вплив, 4 бали - достатній рівень впливу, 5 балів - високий рівень керованості, за якого бар'єр може бути усунений або істотно послаблений внутрішніми управлінськими рішеннями. Для визначення пріоритетності бар'єра доцільно використовувати таку розрахункову залежність:

$$P_b = \frac{I \times F}{M} \quad (1)$$

де  $P_b$  – коефіцієнт пріоритетності бар'єра;  $I$  – оцінка ступеня впливу бар'єра на результативність системи управління якістю;  $F$  – оцінка частоти прояву бар'єра;  $M$  – оцінка рівня його керованості. Логіка цієї формули полягає в тому, що пріоритетність бар'єра зростає в міру посилення його негативного впливу та

частоти прояву, але зменшується, якщо підприємство має високі можливості управлінського впливу на нього. Отже, найбільш проблемними є бар'єри, які одночасно мають сильний вплив, часто виникають і залишаються слабо керованими. Для практичного використання запропоновано таку шкалу інтерпретації коефіцієнта пріоритетності: до 2,0 - низький рівень пріоритетності; 2,1-5,0 - помірний; 5,1-10,0 - високий; понад 10,0 - критичний. Низький рівень означає, що бар'єр не створює суттєвої загрози для функціонування СУЯ та потребує переважно моніторингу. Помірний рівень свідчить про необхідність локальних коригувальних дій. Високий рівень вказує на потребу системного управлінського втручання, а критичний - на необхідність першочергових заходів з усунення або компенсації бар'єра. Методика дозволяє не лише оцінити бар'єри, а й пов'язати результати оцінки з конкретною логікою подальших управлінських рішень – табл.2.

Таблиця 2

### Управлінські дії за результатами пріоритетної оцінки бар'єрів СУЯ

Рівень пріоритетності	Діапазон значення $P_b$	Доцільні управлінські дії
Низький	до 2,0	моніторинг і періодичний перегляд
Помірний	2,1–5,0	локальні коригувальні дії
Високий	5,1–10,0	системне управлінське втручання
Критичний	понад 10,0	першочергове усунення або компенсація

*Джерело: розроблено авторами*

Отже, запропонована методика пріоритетної бальної оцінки дозволяє не лише виявити бар'єри ефективного функціонування системи управління якістю, а й кількісно визначити їх управлінську значущість. Її перевага полягає в поєднанні простоти застосування, логічності інтерпретації та практичної спрямованості, оскільки вона дозволяє пов'язати результати оцінювання з конкретними діями щодо усунення, мінімізації, адаптації або моніторингу бар'єрів.

Для забезпечення практичної цінності дослідження ідентифікація та оцінка бар'єрів функціонування системи управління якістю мають бути доповнені визначенням напрямів їх усунення або мінімізації. Доцільність такого підходу полягає в тому, що сама по собі діагностика бар'єрів не забезпечує підвищення результативності СУЯ, якщо її результати не трансформуються в конкретні управлінські дії. На основі проведеної ідентифікації та пріоритетної оцінки запропоновано узагальнені напрями

реагування на бар'єри залежно від їх змісту та характеру впливу – табл.3.

Таблиця 3

**Основні напрями усунення та мінімізації бар'єрів ефективного функціонування СУЯ**

Група бар'єрів	Напрями усунення
Організаційно-управлінські	чіткий розподіл відповідальності за якість; посилення ролі керівництва в СУЯ; інтеграція цілей якості в систему управління підприємством
Процесно-технологічні	стандартизація операцій; визначення критичних точок контролю; формалізація управління змінами; стабілізація параметрів процесів
Кадрово-компетентнісні	регулярне навчання персоналу; розвиток процесного мислення; система наставництва; зниження опору змінам
Інформаційно-аналітичні	удосконалення збору й обробки даних про якість; підвищення рівня простежуваності; впровадження цифрового моніторингу та KPI якості
Економічно-ресурсні	обґрунтування інвестицій у якість; пріоритизація витрат на профілактику браку; забезпечення ресурсів для контролю, калібрування та навчання
Культурні	формування культури якості; мотивація до виявлення проблем і поліпшень; зниження толерантності до відхилень
Комунікаційні та координаційні	покращення внутрішньої взаємодії між підрозділами; регламентація передачі інформації; узгодження дій у межах наскрізних процесів
Контрольні та аудиторські	переорієнтація контролю з виявлення наслідків на пошук причин; підвищення результативності внутрішніх аудитів; посилення коригувальних дій
Зовнішні бар'єри	адаптація процесів до нестабільності середовища; резервування ресурсів; диверсифікація постачання; розроблення компенсаційних і превентивних заходів

*Джерело: розроблено авторами*

Як видно з табл. 3, напрями усунення бар'єрів мають бути диференційованими залежно від їх природи та рівня керованості. Якщо внутрішні бар'єри переважно можуть бути усунені або істотно послаблені за рахунок управлінських, процесних, кадрових та інформаційних змін, то щодо зовнішніх бар'єрів більш доцільними є адаптаційні та компенсаційні заходи. Отже, ефективне вдосконалення системи управління якістю потребує не універсальних рішень, а комплексного підходу, орієнтованого на усунення найбільш критичних бар'єрів і підвищення стійкості підприємства в цілому.

**Висновки.** Бар'єр у системі управління якістю доцільно розглядати як сукупність внутрішніх або зовнішніх чинників, що ускладнюють або блокують результативне функціонування процесів, процедур і рішень, на яких ґрунтується забезпечення якості на підприємстві. На відміну від окремої проблеми, бар'єр має системний характер, оскільки порушує узгодженість між вимогами системи управління якістю та їх фактичним

виконанням. У результаті цього система втрачає превентивний характер, а управління якістю дедалі більше зводиться до реагування на вже наявні відхилення.

У ході дослідження обґрунтовано доцільність поділу бар'єрів на зовнішні та внутрішні. Зовнішні бар'єри формуються під впливом нестабільності середовища, тоді як внутрішні відображають рівень зрілості управління, процесів, ресурсного забезпечення та культури якості на підприємстві. Для їх практичного оцінювання запропоновано методику пріоритетної бальної оцінки за критеріями впливу, частоти прояву та керованості, що дає змогу визначити рівень пріоритетності бар'єрів і обрати відповідний тип реагування. Відповідно, усунення внутрішніх бар'єрів пов'язується з удосконаленням управлінських, процесних, кадрових та інформаційних механізмів, тоді як щодо зовнішніх бар'єрів доцільними є адаптаційні, компенсаційні та превентивні заходи. Перспективи подальших досліджень вбачаються в апробації запропонованої методики на

конкретних підприємствах та розробленні прикладних моделей управлінського реагування на бар'єри функціонування

систем управління якістю залежно від галузевих умов і рівня цифрової зрілості підприємства.

**Конфлікти інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Декларація про використання ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Алькема, В. Г., & Кібиш, Л. А. (2020). Моніторинг якості при сертифікації колісних транспортних засобів. Вчені записки Університету «КРОК», (2(58)), 88–96. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-88-96>
2. Баєва, О. І. (2024). Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір, (190), 132–135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
3. Данченко, О. Б., Белова, О. І., & Сафар, Х. М. (2019). Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК», (2(54)), 169–175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-169-175>
4. Danish Trade Union Development Agency. (2025). Ukraine labour market profile 2025/2026. <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf>
5. European Business Association. (2021, May 25). Over-regulation, insufficient funding, and lack of digital literacy hinder digital transformation in Ukraine. <https://eba.com.ua/en/zaregulovanist-brak-koshtiv-ta-nyzka-tyfrova-gramotnist-strymyuyut-tyfrovu-transformatsiyu-v-ukrayini-doslidzhennya-eva/>
6. European Business Association. (2026, February 24). Four years of full-scale war: How business in Ukraine is operating. <https://eba.com.ua/en/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuje-biznes-v-ukrayini/>
7. Ельгувірі, Х. М. (2020). Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(57)), 112–124. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-112-124>
8. Fadilasari, D. P., Ghatak, R. R., Garza-Reyes, J. A., Joshi, R., & Kandasamy, J. (2024). Adopting quality management practices in the Industry 4.0 era: An investigation into the challenges. Total Quality Management & Business Excellence, 35(9–10), 1098–1123. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2354840>
9. Ковальчук, І. С., & Орлова-Курилова, О. В. (2025). Цифрова трансформація управління якістю на підприємстві засобами штучного інтелекту. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79)), 294–300. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-294-300>
10. Кириченко, О. С. (2023). Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (2(70)). <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-70-134-145>
11. National Bank of Ukraine. (2026). Inflation report, January 2026. <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiyniy-zvitsichen-2026-roku>
12. National Bank of Ukraine. (2026). Macroeconomic and monetary review, January 2026. <https://bank.gov.ua/en/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-sichen-2026-roku>
13. Ntobongwana, L., & Telukdarie, A. (2024). A critical review of global best practices elements in digital technologies: Advancing a theoretical architecture for quality engineering. Journal of Industrial Information Integration, 41, 100665. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2024.100665>
14. OECD. (2025). OECD economic surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_940cee85-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html)
15. Станьковська, І. М., & Смага, Л. Р. (2025). Research on the impact of digital transformation on the quality of management of industrial enterprises on the basis of sustainable development. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), (1(31)), 180–189. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-180-189](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-180-189)