

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Віктор РОЖКО

Здобувач, гр. ЕВ-61

Ольга ГЕВКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **О.В. Болотна**
підпис ініціали, прізвище

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Гевко Ольги Ярославівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Дослідження та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах побудови системи менеджменту якості

керівник роботи Рожко Віктор Іванович канд. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи 08.12.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи менеджменту якості. 2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС». 3. Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі впровадження міжнародної системи менеджменту якості ISO 9001:2015.

4. План роботи

№	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Опрацювання наукових джерел та формування теоретичних основ щодо ЗЕД і систем менеджменту якості	20.09.2025-03.10.2025
2	Вивчення принципів побудови міжнародної системи менеджменту якості ISO 9001:2015	04.10.2025-09.10.2025
3	Дослідження впливу СМЯ на ефективність зовнішньоекономічної діяльності	09.10.2025-15.10.2025
4	Збір і аналіз інформації про діяльність ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»	15.10.2025-20.10.2025
5	Оцінка чинної системи менеджменту якості на підприємстві та визначення її впливу на ЗЕД	20.10.2025-30.10.2025
6	Виявлення проблем і резервів підвищення якості продукції та ЗЕД підприємства	30.10.2025-05.11.2025
7	Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю відповідно до ISO 9001:2015	05.11.2025-11.11.2025
8	Формування інтегрованої моделі підвищення ефективності ЗЕД на основі СМЯ	11.11.2025-29.11.2025
9	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	29.11.2025-03.12.2025
10	Узагальнення результатів, формування висновків та підготовка завершеної кваліфікаційної роботи	03.12.2025-05.12.2025

5. Дата видачі завдання 20.10.2025 р.

Студент

підпис

Керівник роботи

підпис

О.Я. Гевко

ініціали, прізвище

В.І. Рожко

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 99 с., 17 рис., 20 табл., 2 додатки, 57 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: зовнішньоекономічна діяльність, система менеджменту якості, ISO 9001:2015, міжнародні стандарти, конкурентоспроможність, ризик-орієнтоване управління, ТОВ НВФ «Стройхімсервіс».

Об'єкт дослідження – процес дослідження та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах побудови системи менеджменту якості.

Мета роботи є дослідження та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах побудови системи менеджменту якості ISO 9001:2015 (на прикладі ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»).

Метод дослідження:

- аналіз теоретичних підходів до ЗЕД та стандартів управління якістю (розділ 1);
- економічний, фінансовий, порівняльний та логістичний аналіз діяльності підприємства (розділ 2);
- методи процесного моделювання, ризик-орієнтованого підходу, розробка практичних рекомендацій відповідно до ISO-стандартів (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання сутності, значення та сучасних тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, визначено роль системи менеджменту якості у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності. Проведено комплексний аналіз ЗЕД ТОВ НВФ «Стройхімсервіс», включаючи оцінку фінансових показників, логістичних процесів, якості продукції та взаємодії з контрагентами. Виявлено ключові проблеми підприємства у сфері ЗЕД: нестабільність процесів, відсутність формалізованої СМЯ, недостатній рівень цифровізації, нерівномірність якості продукції, зростання ризиків у міжнародних операціях.

У роботі обґрунтовано доцільність впровадження системи менеджменту якості ISO 9001:2015, системи управління ризиками ISO 31000, стандартів ISO 10002, ISO

10015, ISO 27001 та ISO 28000. Розроблено комплексну модель інтегрованої системи управління, що включає оптимізацію виробничих, логістичних, маркетингових та сервісних процесів, впровадження CRM-системи, стандартизацію процедур роботи із зовнішніми партнерами. Доведено, що застосування міжнародних стандартів дозволяє підвищити якість продукції, зменшити операційні витрати, підвищити прогнозованість фінансових результатів та посилити експортний потенціал підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – впровадження сертифікованої системи менеджменту якості, стандартизація ключових операцій ЗЕД та управління ризиками забезпечать зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку, зростання обсягу зовнішньоторговельних операцій, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових партнерських відносин у глобальних ланцюгах постачання.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ		
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ		
СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.....		11
1.1. Сутність і значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств у		
сучасних умовах		11
1.2. Принципи побудови міжнародної системи менеджменту якості		
ISO 9001:2015 у діяльності підприємств		17
1.3. Взаємозв'язок міжнародної системи менеджменту якості з ефективністю		
зовнішньоекономічної діяльності.....		22
Висновки до першого розділу.....		27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВФ		
«СТРОЙХІМСЕРВІС»		28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ НВФ		
«Стройхімсервіс»		28
2.2. Оцінка системи менеджменту якості та її впливу на ефективність ЗЕД		
підприємства ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»		34
2.3. Виявлення проблем і резервів підвищення якості продукції ТОВ НВФ		
«Стройхімсервіс»		42
Висновки до другого розділу		46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ		
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ		
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ISO 9001:2015.....		48
3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю у ЗЕД		
підприємства.....		48

3.2. Формування моделі підвищення ефективності ЗЕД через інтеграцію принципів СМЯ	55
3.3. Оцінка економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів	59
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та відкритості економік зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) набуває вирішального значення для зростання конкурентоспроможності підприємств. Для українських компаній участь у ЗЕД відкриває можливості виходу на нові ринки, диверсифікації поставок, залучення іноземних партнерів і інвестицій. Однак, вітчизняні підприємства, особливо у сфері промисловості, стикаються з низкою труднощів: від невідповідності міжнародним стандартам до недостатньої цифровізації та фрагментарного управління якістю.

Важливим інструментом забезпечення стабільної присутності на міжнародному ринку виступає система менеджменту якості (СМЯ), побудована відповідно до стандарту ISO 9001:2015. В умовах зростаючих вимог з боку партнерів, екологічних регламентів та ризиків глобального характеру впровадження СМЯ стає не лише запорукою високої якості продукції, але й умовою довготривалого розвитку підприємства в рамках ЗЕД. Отже, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою даної роботи є дослідження та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах побудови системи менеджменту якості ISO 9001:2015 (на прикладі ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»).

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та роль зовнішньоекономічної діяльності підприємств у ринкових умовах;
- досліджено принципи функціонування міжнародної системи менеджменту якості ISO 9001:2015 та її оновлення Amd 1:2024;
- надано загальну організаційно-фінансову характеристику ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»;
- проаналізовано фінансові, логістичні та управлінські аспекти діяльності підприємства з точки зору впливу системи якості на ЗЕД;
- проведено SWOT-аналіз та виявлено проблеми й резерви підвищення ефективності ЗЕД підприємства;

- обґрунтовано доцільність і запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління якістю у сфері ЗЕД;
- розроблено модель інтеграції принципів ISO 9001:2015 у процеси ЗЕД;
- здійснено оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес дослідження та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах побудови системи менеджменту якості.

Предметом дослідження є підходи до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом впровадження системи менеджменту якості ISO 9001:2015.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» (м. Харків).

Основними джерелами, використаними при написанні кваліфікаційної роботи, стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні стандарти ISO, статистичні та фінансові дані підприємства, галузеві звіти, аналітичні матеріали, фахові публікації та ресурси з нормативно-технічної документації.

Основні методи дослідження: системно-структурний аналіз, аналітичні методи оцінки фінансово-економічної діяльності (горизонтальний, коефіцієнтний), SWOT-аналіз, логічне узагальнення, графічний і табличний методи, моделювання.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у:

- розробці інтегрованої моделі удосконалення ЗЕД підприємства з урахуванням принципів СМЯ;
- обґрунтуванні доцільності впровадження ERP-системи з модулем ЗЕД як інструменту автоматизації управління якістю;
- поєднанні нових вимог ISO 9001:2015/Amd 1:2024 щодо екологічної відповідальності з практикою стратегічного управління підприємством.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» для підвищення його конкурентоспроможності, стабільності постачань і

відповідності вимогам міжнародних партнерів. Окремі положення можуть бути адаптовані для інших підприємств малого та середнього бізнесу, що здійснюють ЗЕД.

Результати дослідження опубліковані: Рожко, В. І., & Гевко, О. Я. (2025). Система менеджменту якості як чинник підвищення конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Актуальні питання економічних наук, (16).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1.1. Сутність і значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасних умовах

Глобалізація світового господарства зумовлює неухильне зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на всіх рівнях економіки. Якщо раніше основними суб'єктами міжнародних економічних процесів виступали держави, то нині все більшого значення набуває діяльність транснаціональних корпорацій і окремих фірм. За даними Світового банку, серед 100 найбільших економічних суб'єктів світу понад половину становлять саме компанії, а не країни [5; 7].

Сучасні підприємства через ЗЕД реалізують значну частину міжнародних економічних зв'язків, формують глобальні ланцюги вартості та визначають динаміку світової торгівлі й інвестицій [5-8]. Основні підходи до розуміння ЗЕД у науковій та нормативній площині узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Підхід до визначення	Сутність трактування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)	Джерело/автор
1	2	3
Законодавчий	ЗЕД – діяльність українських і іноземних суб'єктів господарювання, що базується на взаємовідносинах між ними як на території України, так і за її межами. До ЗЕД належать всі операції, де бере участь іноземна сторона, незалежно від переміщення товару через кордон.	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
Економічний (науковий)	ЗЕД – це сфера виробничо-комерційної діяльності підприємств, пов'язана з міжнародною кооперацією, експортом, імпортом та освоєнням зовнішніх ринків.	Узагальнений підхід, наукова література

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Інституційний (авторський)	ЗЕД – одна з форм міжнародних економічних відносин, діяльність підприємств за межами внутрішнього ринку з метою здійснення комерційних операцій.	Н. М. Тюріна
Зарубіжний підхід	ЗЕД – процес організації та розвитку економічних зв'язків між підприємствами різних країн.	Зарубіжні дослідники
Узагальнене визначення	ЗЕД – розширення економічної активності підприємства на міжнародному рівні, з метою використання переваг глобального поділу праці та зовнішніх ринків. Реалізується на принципах економічної свободи, в межах міжнародних і національних норм.	Інтегроване узагальнення на основі джерела

Джерело: Сформовано автором на основі [2; 3; 6; 57]

Таким чином, діалектична сутність зовнішньоекономічної діяльності проявляється у взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього розвитку: з одного боку, інтернаціоналізація бізнесу є об'єктивним наслідком еволюції національної економіки, а з іншого – сама вона стає чинником прискорення економічного зростання, структурних змін та підвищення конкурентоспроможності країни. Основні форми ЗЕД підприємства охоплюють широкий спектр операцій за межами національного ринку. Рисунок 2 відповідно до ст.4 Закону України «Про ЗЕД» показує ключові види діяльності [2; 4].

Будь-яка форма ділової активності, що пов'язана з перетином національних кордонів від експорту до інвестиційної співпраці належить до зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства. Вона може здійснюватися в різних формах: експорт, імпорт, спільні підприємства, ліцензування, франчайзинг, участь у капіталі іноземних компаній тощо.

1.1. Торговельні операції

- ☐ Експорт товарів
- ☐ Імпорт товарів
- ☐ Експорт/імпорт капіталу
- ☐ Експорт/імпорт робочої сили

1.2. Послуги

- ☐ Надання послуг іноземним партнерам
- ☐ Отримання послуг від іноземних контрагентів

1.3. Кооперація та партнерство

- ☐ Міжнародна виробнича кооперація
- ☐ Науково-технічна кооперація
- ☐ Спільне підприємництво з іноземними інвесторами

1.4. Інвестування за кордон

- ☐ Зарубіжні інвестиції
- ☐ Створення підприємств за кордоном

1.5. Трансфер технологій

- ☐ Операції з ліцензіями
- ☐ Передача ноу-хау
- ☐ Франчайзинг

1.6. Фінансові операції

- ☐ Міжнародні кредитно-розрахункові операції
- ☐ Міжнародні фінансові трансакції

1.7. Маркетинг і комунікації

- ☐ Участь у міжнародних виставках, торгах, аукціонах

1.8. Інші форми

- ☐ Операції зустрічної торгівлі
- ☐ Міжнародний лізинг
- ☐ Міжнародна оренда

Рисунок 1.1 – Основні форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства
відповідно до ст.4 Закону України «Про ЗЕД»

Джерело: Сформовано автором на основі [1]

Зазвичай підприємства починають із простих форм (наприклад, експорту) та поступово переходять до складніших форматів співпраці, що свідчить про

еволюційний характер ЗЕД. Цей процес відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи еволюції зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [5-6]

Цілі та мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки тісно пов'язані з прагненням підвищити ефективність і конкурентоспроможність. До основних мотивів ЗЕД належать прагнення до розширення ринків збуту, використання конкурентних переваг, диверсифікації ризиків та доступу до ресурсів. Узагальнені ключові мотиви подані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні мотиви виходу підприємств на зовнішні ринки

Чинник/мотивація	Суть впливу на ЗЕД підприємства
1	2
Розширення ринку збуту	Вихід на зовнішні ринки дозволяє збільшити обсяг продажу та прибутки завдяки ефекту масштабу. Компанія перестає залежати лише від внутрішнього попиту і може динамічніше зростати.
Пошук ресурсів	Імпорт сировини, матеріалів або комплектуючих з інших країн забезпечує доступ до дешевших або дефіцитних ресурсів, що знижує собівартість продукції та вирішує проблему нестачі.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Диверсифікація ризиків	Географічна диверсифікація експорту знижує залежність від ринку однієї країни. Це мінімізує вплив локальних криз і дозволяє балансувати попит між регіонами.
Доступ до інновацій	ЗЕД відкриває можливості для запозичення нових технологій, управлінських підходів та участі в міжнародних проєктах, що сприяє підвищенню ефективності та якості.
Негативні внутрішні умови	У разі стагнації внутрішнього ринку, економічної чи політичної нестабільності підприємство шукає кращі умови ведення бізнесу за кордоном, де є стабільність та попит.

Джерело: Сформовано автором на основі [1; 5; 6]

Зовнішньоекономічна діяльність дедалі частіше стає невід’ємною частиною довгострокової стратегії розвитку підприємства. ЗЕД не лише сприяє отриманню прибутку, а й дозволяє задовольняти потреби нових ринків, укріплювати позиції в конкурентному середовищі та формує вектор зростання компанії на роки вперед [1; 5; 7].

На мікро- і макрорівнях ЗЕД виконує низку ключових функцій:

– Інтеграція в міжнародний поділ праці: дозволяє підприємству підвищити продуктивність і знизити витрати завдяки доступу до ресурсів, технологій і кооперації [4; 7].

– Модернізація та економічне зростання: залучення до глобальних ринків стимулює оновлення виробництва, підвищує технологічний рівень компаній і національної економіки загалом [8].

– Конкурентний тиск: ЗЕД змушує підприємства покращувати якість, оптимізувати витрати та відповідати міжнародним стандартам.

– «Міст» з глобальним ринком: забезпечує інтеграцію внутрішньої економіки у світове господарство, відкриває нові можливості для бізнесу та споживачів [9].

У ХХІ столітті зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) суттєво трансформувалася під впливом цифровізації, розвитку глобальних ланцюгів постачання, міжнародного аутсорсингу та інноваційного обміну. Глобалізація

загострила конкуренцію, вимагаючи від українських підприємств адаптації до нових ринкових реалій. У цих умовах ЗЕД перестає бути факультативною та набуває статусу критичного чинника виживання та розвитку.

Активна ЗЕД сприяє освоєнню міжнародних стандартів, залученню зовнішніх ресурсів, участі у транснаціональних проєктах, що забезпечує модернізацію та зростання конкурентоспроможності. Вона стає складовою стратегічного розвитку: успішна бізнес-стратегія неможлива без зовнішньоекономічного компонента [7; 9]. Стратегія ЗЕД формує напрям дій для освоєння міжнародного ринку, розширення присутності компанії та ефективного використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Взаємозв'язок ЗЕД з загальною стратегією підприємства наведено на рисунку 1.3.

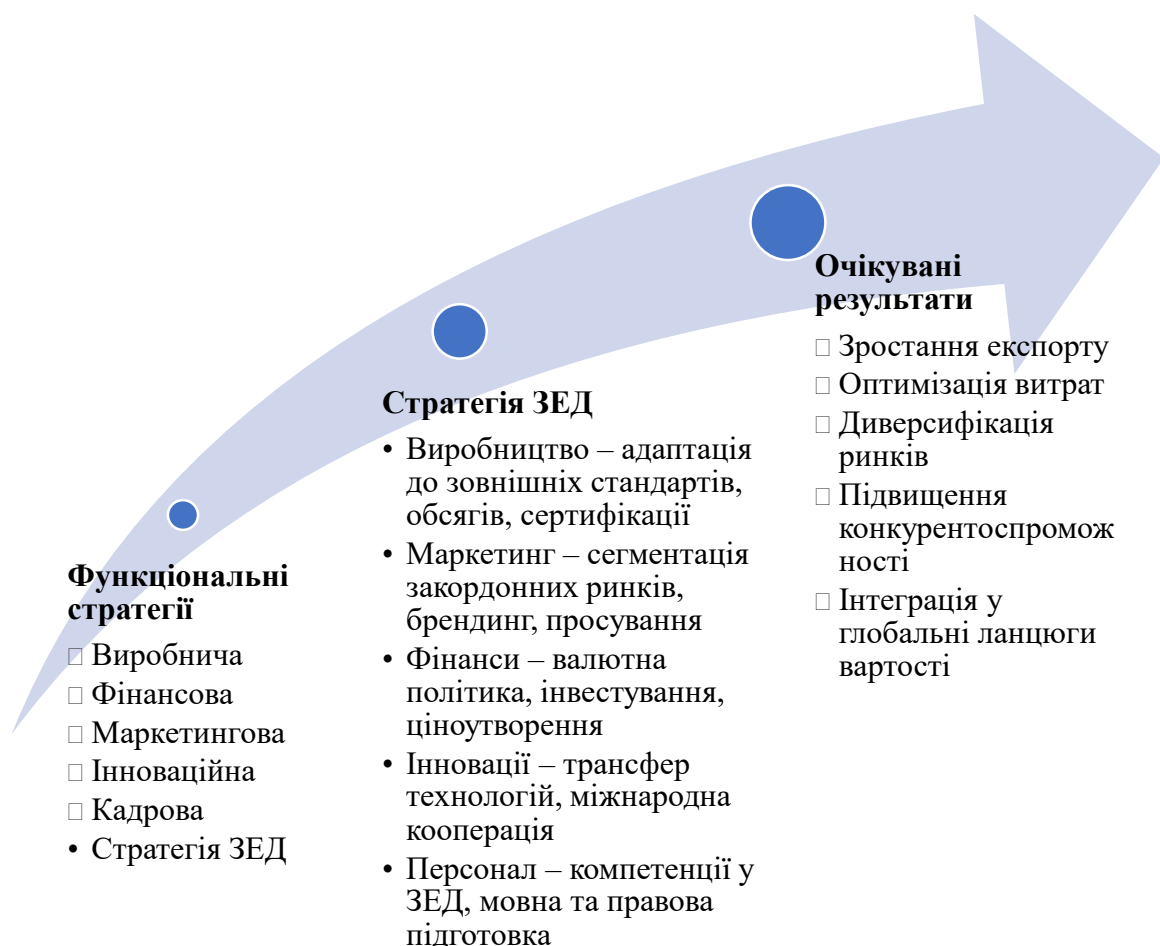


Рисунок 1.3 – Схема взаємозв'язку ЗЕД із загальною стратегією підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [5-6]

Узагальнюючи зазначене, слід зроби висновок, що зовнішньоекономічна діяльність є важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства. Її реалізація сприяє інтеграції у міжнародні економічні процеси, розширенню ринків збуту, залученню ресурсів і технологій, а також формуванню передумов для підвищення ефективності господарської діяльності. За умов глобалізації ЗЕД перетворюється на обов'язковий компонент конкурентоспроможної бізнес-моделі, який забезпечує адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню довгострокових економічних результатів.

1.2. Принципи побудови міжнародної системи менеджменту якості ISO 9001:2015 у діяльності підприємств

ISO 9001:2015 є міжнародним стандартом, що визначає вимоги до систем менеджменту якості (СМЯ) організацій. Він належить до серії ISO 9000, яка узагальнює провідні світові практики управління якістю. Стандарт є універсальним і може застосовуватись підприємствами різних галузей та масштабів [1].

Із моменту першої публікації у 1987 році ISO 9001 неодноразово оновлювався. Остання версія 2015 року включає такі сучасні підходи, як процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення, аналіз контексту організації та врахування потреб зацікавлених сторін. Це дозволяє підвищити ефективність систем якості в умовах змінного середовища [3].

Сьогодні ISO 9001 є найпоширенішим у світі стандартом якості: сертифіковано понад мільйон організацій у 170 країнах. В Україні він затверджений як ДСТУ ISO 9001:2015 і активно застосовується для підвищення якості продукції, зміцнення позицій на ринку та розвитку зовнішньоекономічної діяльності [4].

У центрі стандарту – сім принципів управління якістю, сформульованих технічним комітетом ISO/TC 176 та відображених у стандартах ISO 9000 [3]. Їх системний взаємозв'язок представлено на рисунку 1.4. Орієнтація на замовника є базовим принципом ISO 9001:2015, що передбачає фокусування на потребах і

очікуваннях споживачів як основі конкурентоспроможності підприємства [3]. Лідерство визначає відповідальність вищого керівництва за стратегічний напрям і формування культури якості [3]. Залучення персоналу забезпечує ефективне функціонування СМЯ через мотивацію і розуміння ролі кожного працівника. Процесний підхід дозволяє керувати діяльністю як сукупністю взаємозалежних процесів із чітким розподілом обов'язків. Постійне вдосконалення передбачає безперервний аналіз і впровадження покращень. Прийняття рішень на основі фактів мінімізує суб'єктивність і підвищує результативність управління. Принцип управління взаємовідносинами орієнтований на побудову довгострокових і взаємовигідних зв'язків зі стейкхолдерами. Сукупність цих принципів формує філософію ISO 9001, спрямовану на результативність, системність і гнучкість у зовнішньоекономічній діяльності.



Рисунок 1.4 – Сім принципів менеджменту якості за ISO 9001:2015

Джерело: Сформовано автором на основі [2; 57]

У 2024 році внесено оновлення до стандарту – ISO 9001:2015/Amd 1:2024, що інтегрує питання кліматичних змін. Вимоги доповнено в розділах 4.1 і 4.2:

організації мають враховувати зміну клімату як фактор впливу на свою діяльність і очікування зацікавлених сторін щодо екологічної відповідальності [2]. Крім того, планування СМЯ тепер повинно включати оцінку кліматичних ризиків. Це розширює стратегічний фокус системи якості, сприяючи її відповідності глобальним викликам [2]. Основні відмінності між версіями стандарту узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняння версій ISO 9001:2015 та ISO 9001:2015/Amd 1:2024

Елемент стандарту	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015/Amd 1:2024
Структура	10 розділів відповідно до моделі HLS (High-Level Structure)	Залишається незмінною (доповнення в межах розділів 4.1 і 4.2)
Розділ 4.1 – Контекст організації	Визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на СМЯ	Додано вказівку: організація повинна визначити, чи є зміна клімату релевантною проблемою
Розділ 4.2 – Потреби і очікування сторін	Фокус на зацікавлених сторонах: споживачах, постачальниках, регуляторах тощо	Уточнення: зацікавлені сторони можуть мати очікування щодо кліматичних впливів
Екологічна відповідальність	Прямо не згадується у змісті стандарту	Вперше інтегровано екологічну тему як частину системного мислення
Вплив на управління ризиками	Ризики СМЯ розглядаються у контексті стабільності процесів	Кліматичні ризики тепер теж підлягають оцінці як частина стратегічного планування
Наявність перехідного періоду	Для версії 2015 був дворічний перехід (2015–2018)	Для Amd 1:2024 перехідний період не передбачено – зміни чинні одразу
Філософія змін	Орієнтація на якість, ефективність, процесність	Розширення фокусу – додано стійкість, адаптацію до глобальних викликів

Джерело: Сформовано автором на основі [2-4]

Філософія оновлень ISO 9001 розширює фокус СМЯ, додаючи компонент стійкості бізнесу перед глобальними викликами, такими як зміна клімату чи

екологічні обмеження [15]. Врахування кліматичних факторів спонукає підприємства оцінювати екологічні та соціальні ризики, зокрема нові вимоги ЄС до екологічності продукції, вуглецеві тарифи тощо. Таким чином, сучасна система якості враховує глобальні тренди сталого розвитку, підсилюючи довгострокову стійкість бізнесу.

Впровадження ISO 9001:2015 забезпечує підприємству конкурентні переваги: зростання продуктивності, зниження дефектів і витрат, підвищення якості продукції й обслуговування [6; 13]. Це позитивно впливає на фінансові результати та ринкову позицію. Основні переваги сертифікації узагальнено на рисунку 1.5.

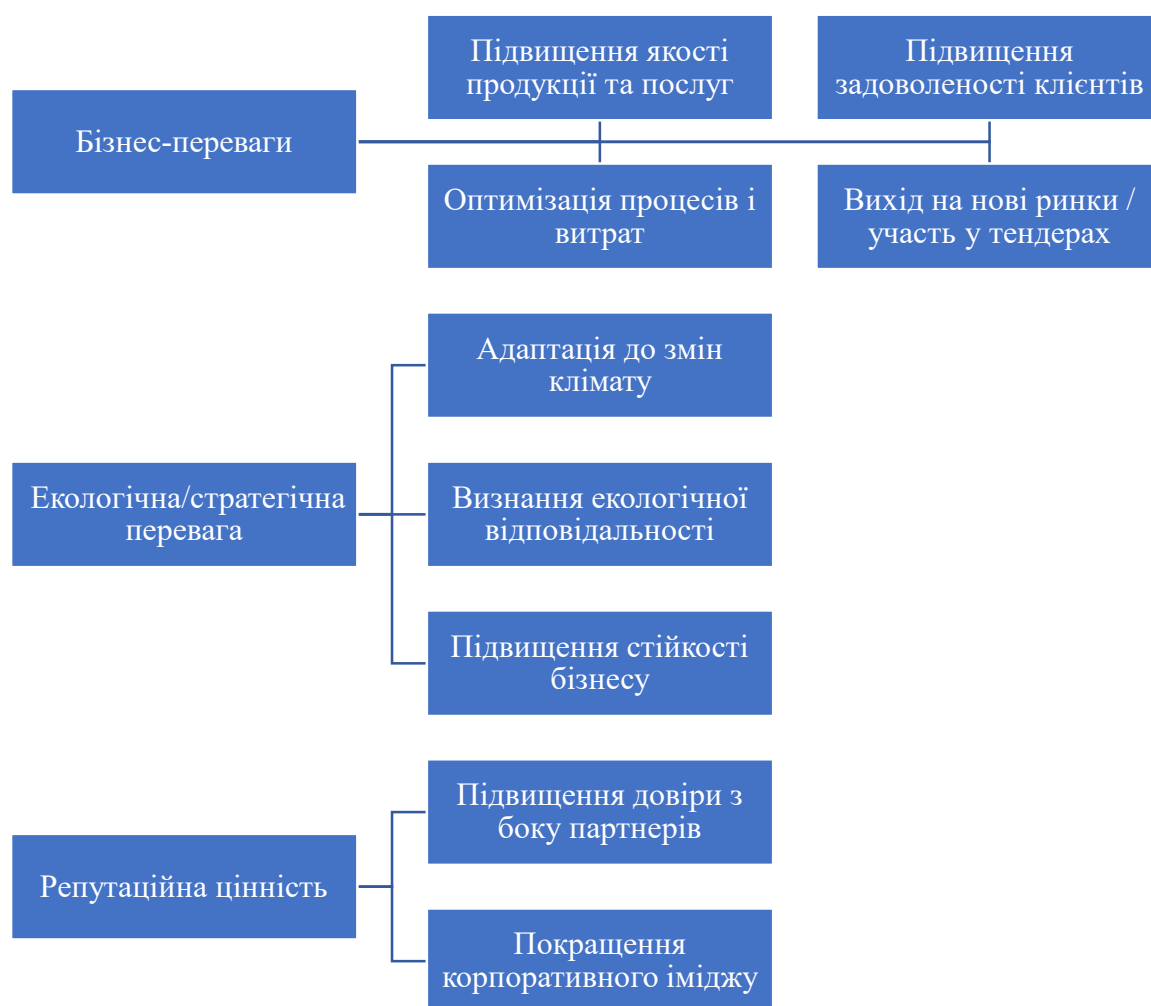


Рисунок 1.5 – Переваги ISO 9001:2015/Amd 1:2024 для підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [4]

Для підприємства інвестиції у впровадження ISO 9001:2015 є стратегічно виправданими, адже сприяють підвищенню ефективності, довіри партнерів і формуванню позитивного іміджу. Максимальна користь досягається за умови

реального впровадження принципів стандарту в корпоративну культуру. Формальний підхід («для галочки») не дає очікуваних результатів.

Упровадження системи якості в Україні часто має формальний характер: сертифікація відбувається під тиском ринку, а не через реальну потребу. Керівництво недостатньо залучене, СМЯ сприймається як обов'язок відділу якості, що призводить до розриву між документацією та практикою. Працівники часто не розуміють суті стандарту, що зумовлює опір змінам. Основні проблеми – формалізм, відсутність чітких цілей і нестача ресурсів, особливо у малих компаніях.

Впровадження ISO 9001:2015 в Україні супроводжується труднощами адаптації до національних умов і особливостей перехідної економіки, що відображено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Бар'єри впровадження ISO 9001:2015 в Україні

Джерело: Сформовано автором на основі [2]

Ефективне впровадження потребує активної участі керівництва, навчання персоналу, інтеграції СМЯ зі стратегією підприємства та адаптації стандарту до специфіки бізнесу. Доцільно починати з ключових процесів і поступово масштабувати систему, щоб сформувати довіру до неї.

Чимало експортоорієнтованих українських компаній уже накопичили позитивний досвід впровадження ISO 9001. За підтримки керівництва та інвестицій у персонал вони досягли помітного покращення: зросла культура якості, довіра клієнтів і інвесторів, а також зменшилися операційні ризики [6; 11]. Ефекти цього узагальнено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Ефекти від ефективного впровадження СМЯ в Україні

Джерело: Сформовано автором на основі [2]

Отже, для підприємств, які лише стають на шлях розбудови СМЯ, важливо врахувати як світові напрацювання, закладені в ISO 9001:2015, так і специфічні національні умови. Лише збалансувавши ці аспекти, можна досягти головної мети впровадження стандарту – забезпечення стабільно високої якості та конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

1.3. Взаємозв'язок міжнародної системи менеджменту якості з ефективністю зовнішньоекономічної діяльності

Якісне управління є важливим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Стандарт ISO 9001:2015 слугує універсальним

інструментом забезпечення стабільної якості продукції та послуг на міжнародному рівні [2]. Його впровадження на основі семи принципів менеджменту якості сприяє відповідності вимогам зарубіжних ринків, зміцнює довіру іноземних партнерів і знижує ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю [2].

Якісне управління є важливим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Стандарт ISO 9001:2015 слугує універсальним інструментом забезпечення стабільної якості продукції та послуг на міжнародному рівні [11]. Його впровадження на основі семи принципів менеджменту якості сприяє відповідності вимогам зарубіжних ринків, зміцнює довіру іноземних партнерів і знижує ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю. Наявність сертифікованої СМЯ розглядається як необхідна умова виходу на глобальні ринки, особливо в умовах жорсткої конкуренції [8]. Дослідження підтверджують: впровадження ISO 9001 пов'язане з покращенням фінансових показників і зростанням частки експорту. Зокрема, продажі підприємств після сертифікації зростають у середньому майже на 48% завдяки оптимізації витрат і виходу на нові ринки [6]. Особливо помітним ефект є для малих і середніх компаній, яким стандарт допомагає подолати бар'єри міжнародної торгівлі. Таким чином, система якості на основі ISO 9001 є засобом підвищення результативності ЗЕД і конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку. Узагальнений вплив принципів ISO 9001:2015 на показники ЗЕД представлено в таблиці 1.4.

Варто врахувати, що у 2024 році до стандарту внесено Amendment 1:2024, який акцентує увагу на питанні кліматичних змін у контексті організації. Це розширює сферу стратегічного планування СМЯ, змушуючи підприємства оцінювати екологічні та соціальні фактори, що можуть впливати й на зовнішньоекономічні ризики (наприклад, нові «зелені» вимоги ЄС до імпортованої продукції чи запровадження вуглецевих податків).

Отже, сучасна міжнародна система менеджменту якості є еволюціонуючою: вона враховує глобальні виклики, що ще більше зміцнює її роль у забезпеченні довгострокової стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 1.4 – Вплив принципів ISO 9001:2015 на ефективність ЗЕД

Принцип ISO 9001:2015	Сутність реалізації	Вплив на ЗЕД
1	2	3
Процесний підхід	Встановлення логічної послідовності всіх процесів (від постачання до доставки продукції іноземному клієнту).	Підвищення прозорості, узгодженості та надійності логістичних ланцюгів; дотримання строків міжнародних поставок.
Орієнтація на клієнта	Фокус на потребах споживачів, особливо іноземних, та адаптація до їхніх очікувань.	Формування довіри на зовнішніх ринках, поліпшення іміджу компанії, підвищення задоволеності клієнтів.
Управління взаємовідносинами	Встановлення довгострокових зв'язків із партнерами, постачальниками, споживачами.	Забезпечення стабільності зовнішньоекономічних зв'язків, зміцнення партнерських відносин.
Ризик-орієнтоване мислення	Виявлення та усунення ризиків (митні затримки, невиконання зобов'язань, ринкові загрози).	Зменшення логістичних, регуляторних і фінансових ризиків у міжнародній діяльності; підвищення готовності до нестабільних умов.
Постійне вдосконалення	Безперервне аналізування даних, внесення змін для підвищення стійкості процесів.	Зниження впливу зовнішніх потрясінь (затримки, зміна умов), підвищення адаптивності ЗЕД-процесів.
Доказове прийняття рішень	Використання аналітики та КРІ для управління (рівень рекламаций, витрати, своєчасність поставок тощо).	Оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, коригування стратегії експортно-імпортової діяльності, підвищення ефективності логістики та сервісу.

Джерело: Сформовано автором на основі [8; 11; 16]

Світова практика наочно підтверджує позитивний вплив впровадження СМЯ за ISO 9001 на результати зовнішньоекономічної діяльності. Узагальнені приклади ефективності впровадження стандарту наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Вплив системи менеджменту якості ISO 9001 на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Напрямок впливу	Суть ефекту впровадження ISO 9001
Покращення логістики	Стандартизація процесів і документації зменшує помилки в ЗЕД, прискорює оформлення та забезпечує своєчасну доставку. Приклади DHL, DB Schenker підтверджують ефективність. У виробництві впровадження процесного підходу знижує брак і витрати на якість, що підвищує фінансову ефективність експортних контрактів.
Зростання продажів та інновацій	СМЯ сприяє зниженню витрат і зростанню продуктивності, що є вирішальним для конкурентоспроможності на глобальному ринку. Приклад компанії Dell демонструє зростання на ~40%. У Китаї сертифікація ISO 9001 стимулювала інновації та розширення експорту завдяки відповідності міжнародним вимогам.
Репутація та доступ до ринків	ISO 9001 підвищує довіру іноземних партнерів. Наявність сертифікату часто є умовою участі у тендерах і контрактах, особливо в галузях високої відповідальності (авто-, медична, аерокосмічна). Понад 75% європейських замовників вважають сертифікацію вирішальним фактором у виборі постачальника.

Джерело: Сформовано автором на основі [9; 10; 17]

В умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення української економіки відповідність міжнародним стандартам якості, зокрема ISO 9001 (в Україні – ДСТУ ISO 9001:2015), набуває критичного значення. Угода про асоціацію з ЄС відкрила доступ до європейського ринку, але водночас посилила вимоги до якості продукції та безпечності товарів [2; 8]. Європейські імпортери часто вимагають сертифікати ISO або CE, що спрощує митне оформлення та підвищує довіру до українських виробників.

Крім відповідності регуляторним нормам, сертифікована система якості допомагає долати виклики післявоєнного періоду: відновлювати виробництва, залучати іноземні інвестиції, розширювати ринки збуту. Підтримку МСП у

сертифікації забезпечують державні та міжнародні програми [13]. У державних закупівлях також поширюється вимога щодо наявності СМЯ. Після війни підприємства з сертифікатом ISO 9001 матимуть переваги у співпраці з інвесторами.

Окрім цього, ЗЕД пов'язана з численними ризиками: фінансовими, репутаційними, нормативними та логістичними. СМЯ інтегрує механізми управління ризиками у всі процеси, підвищуючи стійкість компанії до зовнішніх викликів, що відображено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Вплив системи менеджменту якості ISO 9001 на зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Тип ризику	Характеристика ризику та роль СМЯ (ISO 9001)
1	2
Фінансові ризики	СМЯ підвищує операційну ефективність і прозорість обліку, дозволяє вчасно виявляти відхилення (наприклад, перевитрати) і коригувати їх, знижуючи ризик фінансових втрат. Стабільна якість продукції зменшує ймовірність штрафів, компенсацій і затримок на митниці, сприяючи дотриманню рентабельності експортних операцій.
Репутаційні ризики	Належно функціонуюча СМЯ гарантує дотримання графіків поставок і технологій, що мінімізує ризик зриву контрактів. У разі рекламаций передбачає процедури оперативного реагування та усунення дефектів, що зміцнює довіру партнерів і підтримує імідж надійного постачальника.
Нормативні (регуляторні) ризики	СМЯ зобов'язує відстежувати та дотримуватись законодавчих і технічних норм різних країн. Наявність системи полегшує проходження перевірок, знижує ймовірність санкцій та штрафів, оскільки компанія діє згідно з міжнародними вимогами і передбачає зміни у регуляторному середовищі.
Логістичні та операційні ризики	ISO 9001 передбачає оцінку та контроль постачальників, формування резервних каналів постачання, страхування вантажів. Завдяки ризик-орієнтованому плануванню та гнучкості процесів компанія здатна швидко адаптуватися до потрясінь (наприклад, війна, пандемія), мінімізуючи перебої в ЗЕД.

Джерело: Сформовано автором на основі [13-15]

Таким чином, міжнародна система менеджменту якості є не лише інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства, а й важливим чинником формування його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Її впровадження сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, покращенню якості продукції та послуг, ефективному управлінню ризиками й оптимізації витрат. Це, у свою чергу, зміцнює довіру іноземних партнерів, спрощує вихід на нові ринки, забезпечує відповідність міжнародним вимогам і дає змогу адаптуватися до змін у глобальному середовищі. Впровадження СМЯ виступає передумовою сталого розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції, інтегруючи стандарти якості в основу стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Висновки до першого розділу

Таким чином, в результаті дослідження, проведеного в першому розділі кваліфікаційної роботи магістра, отримано такі результати:

1. Визначено сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств. З'ясовано, що ЗЕД є важливим елементом стратегічного розвитку, який забезпечує вихід на нові ринки, доступ до ресурсів та інтеграцію у глобальні економічні процеси.

2. Систематизовано зміст та принципи міжнародного стандарту ISO 9001:2015, які становлять основу побудови сучасної системи менеджменту якості. Особливу увагу приділено семи принципам СМЯ, а також оновленню стандарту ISO 9001:2015/Amd 1:2024, яке посилює роль кліматичних і стратегічних факторів у плануванні якості.

3. Обґрунтовано взаємозв'язок між системою менеджменту якості та ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Впровадження СМЯ сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню ризиків, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» – це науково-виробнича фірма у сфері хімічної продукції, зокрема лакофарбових матеріалів та будівельної хімії. Підприємство засновано в середині 90-х років (офіційна реєстрація відбулася 25 липня 1995 року) у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Компанія має приватну форму власності; статутний капітал становить близько 40 тис. грн. Штаб-квартира та основні виробничо-складські потужності розташовані у м. Харкові – традиційному центрі хімічної промисловості України. Активну господарську діяльність підприємство розпочало з 1996 року і на сьогодні має понад 25 років досвіду на ринку [18].

За організаційно-економічними показниками фірма належить до суб'єктів малого і середнього підприємництва (МСП): чисельність персоналу не перевищує 15–20 осіб, а обсяги реалізації відповідають критеріям малого бізнесу [19] чисельність. Невеликий штат працівників зумовлює компактну організаційну структуру – в компанії діє лінійно-функціональна структура із мінімальними управлінськими ланками (рис. 2.1).

Така структура є типовою для малого підприємства хімічного профілю: функції управління сконцентровані в руках директора і керівників ключових підрозділів, що забезпечує гнучкість і оперативність управлінських рішень [20]. Водночас обмежені ресурси МСП означають, що деякі службові ролі суміщаються, а формальні процедури спрощені. Зокрема, підприємство користується спрощеною системою бухгалтерської звітності для малих підприємств та сплачує податкові зобов'язання за спрощеною схемою (єдиний податок з виторгу), відповідно до чинного законодавства для малого бізнесу. Компанія здійснює всі необхідні соціальні відрахування (до пенсійного та страхових фондів), дотримуючись вимог

українського законодавства, що характеризує її як прозорого та сумлінного платника податків.

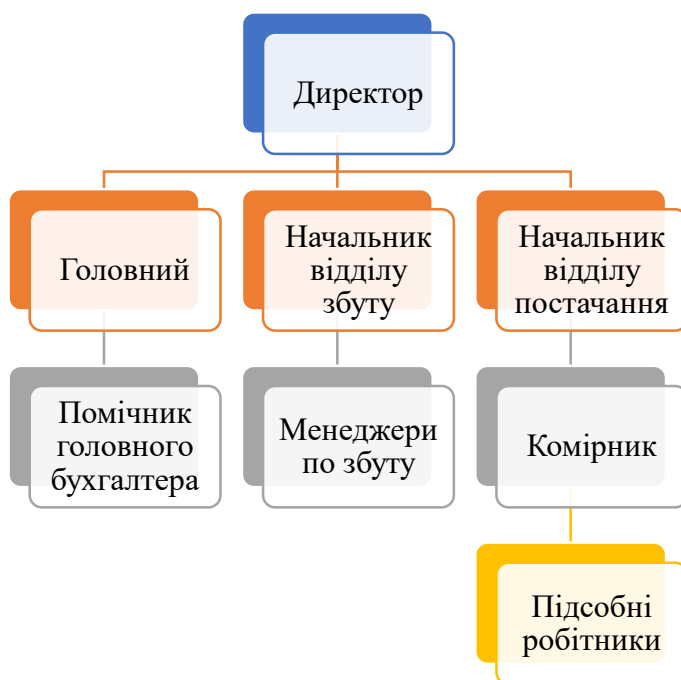


Рисунок 2.1 – Структурна схема ТОВ «НВФ «Стройхімсервіс»

Джерело: Сформовано автором на основі []

Така структура є типовою для малого підприємства хімічного профілю: функції управління сконцентровані в руках директора і керівників ключових підрозділів, що забезпечує гнучкість і оперативність управлінських рішень. Водночас обмежені ресурси МСП означають, що деякі службові ролі суміщаються, а формальні процедури спрощені. Зокрема, підприємство користується спрощеною системою бухгалтерської звітності для малих підприємств та сплачує податкові зобов'язання за спрощеною схемою (єдиний податок з виторгу), відповідно до чинного законодавства для малого бізнесу [20; 21]. Компанія здійснює всі необхідні соціальні відрахування (до пенсійного та страхових фондів), дотримуючись вимог українського законодавства, що характеризує її як прозорого та сумлінного платника податків.

Після викладення організаційно-правових характеристик доцільно перейти до аналізу виробничо-господарського напрямку діяльності підприємства. З огляду на специфіку продукції та потреби цільового ринку, ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» сформувало широкий асортимент товарів, орієнтований як на професійних

учасників будівельного ринку, так і на індивідуальних споживачів. Структура номенклатури охоплює кілька основних категорій товарів і послуг, що дозволяє підприємству задовольняти комплексні запити клієнтів. Схематичне представлення основних напрямів діяльності компанії наведено на рисунку 2.2.

Лакофарбова продукція

- Фарби й емалі (внутрішні/зовнішні роботи)
- Лаки
- Грунтовки
- Розчинники

Будівельні суміші та оздоблювальні матеріали

- Шпаклівки
- Клеї
- Герметики
- Монтажна піна

Системи утеплення і гіпсокартон

- Гіпсокартонні листи
- Профілі та комплектуючі
- Утеплювачі

Кріпильні вироби

- Дюбелі
- Анкери
- Кріплення для монтажу

Будівельне обладнання

- Риштування (рамні, модульні, «вишки-тури»)
- Малярні помости
- Інструменти для будівельних робіт

Побутова хімія та супутні товари

Рисунок 2.2 – Основні напрями діяльності ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

Джерело: Сформовано автором на основі [18]

Протягом своєї діяльності ТОВ «Стройхімсервіс» налагодила співпрацю з низкою провідних виробників будівельної та хімічної продукції, виступаючи офіційним дистриб'ютором таких брендів, як Knauf, Rotband, Penosil, Isover, Astri, Ursa, SAM та інших [18]. Переважна більшість постачальників сертифіковані за ISO 9001, що забезпечує стабільну якість продукції. Компанія також є прямим

імпортером окремих видів товарів, що дозволяє їй ефективно реагувати на попит і формувати широкий асортимент.

Основними клієнтами виступають великі забудовники, середні будівельні фірми, ремонтні бригади та кінцеві споживачі. Близько третини продажів припадає на великі компанії, 45–50% – на середній бізнес, а решта – на дрібних підрядників. Діяльність охоплює переважно Харківський регіон, однак частина продукції реалізується в інших областях через партнерську логістику. У сфері ЗЕД підприємство зосереджене переважно на імпорті, що забезпечує інтеграцію в міжнародні постачальні ланцюги, хоча експортна діяльність є незначною.

Розглянемо ринкове середовище та галузевий контекст, у якому функціонує «Стройхімсервіс». Лакофарбова промисловість належить до підгалузей хімічної індустрії і є важливою складовою будівельного сектору. Український ринок лакофарбових матеріалів традиційно вважається перспективним, однак його розвиток тісно пов'язаний із загальною економічною ситуацією та будівельною активністю. Станом на середину 2020 років в Україні налічувалося близько 140 підприємств лакофарбової галузі, більшість із яких – малі та середні виробники. Вітчизняний ринок є досить фрагментованим за кількістю гравців, але водночас висококонцентрований за обсягами виробництва.

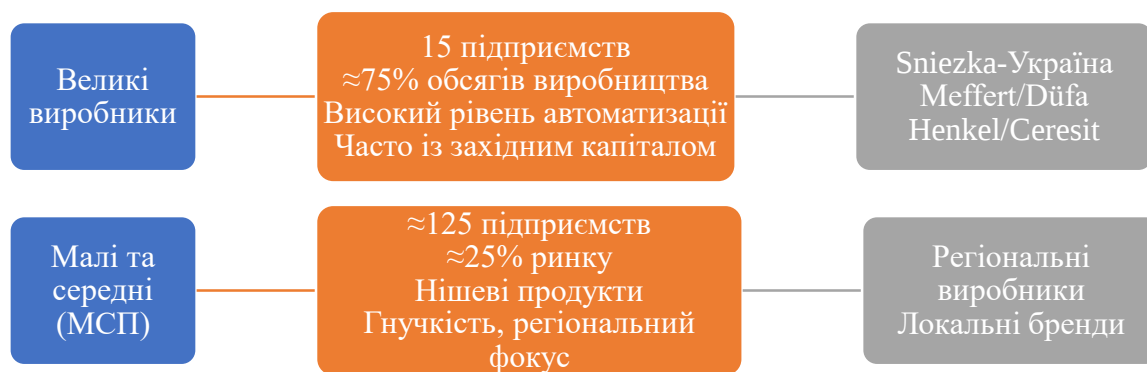


Рисунок 2.3 – Типологія підприємств у лакофарбовій галузі України за масштабом і функціоналом

Джерело: Сформовано автором на основі [19; 20]

Таким чином, роль малих і середніх підприємств у галузі проявляється передусім у забезпеченні дрібносерійного виробництва, гнучкому реагуванні на

потреби споживачів та заповненні тих сегментів, якими не займаються великі корпорації. Хоча індивідуальні частки МСП на ринку є порівняно невеликими, сукупно вони створюють конкурентне середовище і сприяють розвитку асортименту продукції.

Вітчизняна продукція традиційно займає нижню цінову нішу: це здебільшого фарби на органічних розчинниках (алкідні емалі, олійні фарби тощо) та стандартні матеріали для будівництва, які реалізуються за доступними цінами. Натомість у високому ціновому сегменті українські компанії майже не представлені. Преміальні лакофарбові матеріали (спеціалізовані фарби для автомобілів, суднобудування, харчової промисловості, антикорозійні покриття тощо) постачаються переважно західноєвропейськими виробниками – такими як концерни Akzo Nobel (бренд Sadolin), Tikkurila (бренд Kolorit), Sherwin-Williams/Beckers, Meffert AG (TM Düfa), PPG та інші світові лідери [22]. Ці імпортовані продукти відзначаються високою якістю, але й значно вищою ціною; вони займають близько 20% українського ринку і адресовані вузькому колу споживачів, що потребують особливих властивостей (наприклад, промислові підлоги, хімістійки та екологічно чисті покриття тощо). Таким чином, структура конкуренції така, що у масовому сегменті перевага за місцевими виробниками (за рахунок нижчої ціни), а у преміум-сегменті домінують імпортовані бренди.

Динаміка останніх років на ринку лакофарбових матеріалів України узагальнена у таблиці 2.1, яка відображає ключові макроекономічні події, структурні зрушення в споживанні та наслідки для діяльності компанії «Стройхімсервіс».

Таблиця 2.1 – Основні зміни на ринку лакофарбової продукції України у 2020–2023 рр. та їх вплив на ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

Період / Фактор	Подія / Зміна	Наслідки для ринку ЛФМ
1	2	3
2020	Світова пандемія COVID-19	Початкове уповільнення будівництва, порушення постачань, зниження попиту

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2022	Повномасштабне вторгнення РФ, активні бойові дії	Падіння споживання лакофарбової продукції на приблизно 55%, втрата ринків, дефіцит сировини
2022–2023	Зниження купівельної спроможності населення, зупинка роботи європейських постачальників в Україні	Скорочення внутрішнього попиту, затримки в логістиці
2023	Відновлення активності, адаптація бізнесу до умов війни	Зростання обсягів реалізації ЛФМ на приблизно 44% у порівнянні з 2022 р.
2023	Зміна структури споживання	Частка декоративних фарб зросла з 75% (2020 р.) до приблизно 81%, домінування будівельного сегменту
Середньо-довгостроково	Практично вся спеціалізована (промислова) ЛФМ – імпортна	МСП зосереджуються на декоративному сегменті; залежність ринку від імпорту для спеціальних потреб
Наслідки для ТОВ «Стройхімсервіс»	Зниження збуту в 2022 р., часткове відновлення у 2023 р., орієнтація на декоративні ЛФМ	Поступове нарощення обсягів реалізації, посилення ролі компанії як дистриб'ютора в умовах нестабільного ринку

Джерело: Сформовано автором на основі [18; 22]

У період 2020–2023 років лакофарбова промисловість України зазнала глибоких потрясінь через пандемію та війну. У 2022 році ринок зазнав найглибшого падіння (–55%), проте у 2023-му почалось поступове відновлення. Помітним є зростання частки декоративних фарб у структурі споживання (до приблизно 81%), що вказує на переорієнтацію галузі на будівельний сектор [22]. Для ТОВ «Стройхімсервіс» це відкриває можливості для закріплення на ринку через зміцнення дистрибуційної мережі та адаптацію до нових потреб клієнтів.

Таким чином, ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» є представником малого бізнесу у сфері хімічної та будівельної продукції з понад 25-річним досвідом діяльності на ринку. Підприємство має чітко визначену спеціалізацію – постачання та дистрибуція лакофарбових матеріалів і супутніх будівельних товарів, орієнтуючись на професійних підрядників та кінцевих споживачів. Його діяльність характеризується гнучкою організаційною структурою, широким асортиментом продукції, співпрацею з національними й міжнародними брендами, а також адаптацією до ринкових змін в умовах нестабільного економічного середовища. Сформоване підприємством ринкове позиціонування та дистрибуційна модель створюють потенціал для розвитку, зокрема у напрямі виходу на нові ринки та підвищення якості управлінських процесів.

2.2. Оцінка системи менеджменту якості та її впливу на ефективність ЗЕД підприємства ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність підприємств значною мірою залежить від рівня організації системи менеджменту якості (СМЯ), що забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам, стабільність характеристик товарів і послуг, зменшення операційних ризиків та формує довіру іноземних контрагентів. Для ТОВ НВФ «Стройхімсервіс», яке здійснює реалізацію будівельних матеріалів, хімічної продукції та комплектувальних, система управління якістю є важливим чинником підвищення ефективності функціонування як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Однак підприємство не має формалізованої СМЯ, що впливає на його конкурентну позицію та результативність ЗЕД.

Оцінка впливу СМЯ на ефективність діяльності підприємства потребує аналізу фінансових, операційних, логістичних та ринкових показників. У цьому підрозділі здійснено комплексне дослідження показників ефективності ТОВ НВФ «Стройхімсервіс», виявлено проблемні зони та сформовано висновки щодо ролі системи менеджменту якості у підвищенні результативності ЗЕД.

Фінансові показники є одним із ключових джерел оцінки ефективності діяльності підприємства та впливу системи менеджменту якості на кінцеві результати. Для ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» характерним є істотне зниження прибутковості у звітному періоді.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

№	Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	Валовий прибуток	420,7	128,5	–292,2	–69,46
2	Операційний прибуток	315,2	76,6	–238,6	–75,70
3	Прибуток до оподаткування	219,9	32,6	–187,3	–85,18
4	Чистий прибуток	197,9	12,1	–185,8	–93,89

Джерело: Сформовано автором на основі [23-25]

Отримані дані свідчать про суттєве погіршення фінансового стану підприємства. Найбільш критичним є падіння чистого прибутку майже на 94 %, що свідчить про неефективність контролю витрат та низьку результативність операційної діяльності. Значне зниження валового прибутку вказує на проблеми у забезпеченні стабільної якості товарів, формуванні цінової політики та управлінні собівартістю продукції. Така динаміка відображає недостатню стандартизацію процесів та відсутність впровадженої СМЯ, яка могла б суттєво знизити втрати, пов'язані з неякісними операціями.

Аналіз рентабельності дозволяє оцінити здатність підприємства забезпечувати прибутковість діяльності, що є важливим у контексті виходу на зовнішні ринки. Рентабельність ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» демонструє різкі коливання протягом 2024 року.

Рентабельність у другому та третьому кварталах демонструє позитивну динаміку, що, ймовірно, пов'язано із сезонним попитом на будівельні матеріали. Проте різке падіння рентабельності в четвертому кварталі свідчить про неефективність процесів управління запасами, логістикою та якістю продукції. В

умовах ЗЕД такі коливання можуть призвести до втрати партнерів, оскільки іноземні контрагенти зазвичай орієнтуються на стабільність показників постачальника.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності за кварталами ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

№	Найменування показника	1 кв. 2023 р.	2 кв. 2023 р.	3 кв. 2023 р.	4 кв. 2023 р.
1	Загальна рентабельність підприємства, %.	4,25	21,82	42,59	4,57
2	Чиста рентабельність підприємства, %.	4,25	19,63	38,33	1,69
3	Чиста рентабельність власного капіталу, %.	5,39	15,95	42,96	1,85
4	Загальна рентабельність виробничих фондів, %.	29,78	111,31	96,51	12,77

Джерело: Сформовано автором на основі [23-25]

Рентабельність у другому та третьому кварталах демонструє позитивну динаміку, що, ймовірно, пов'язано із сезонним попитом на будівельні матеріали. Проте різке падіння рентабельності в четвертому кварталі свідчить про неефективність процесів управління запасами, логістикою та якістю продукції. В умовах ЗЕД такі коливання можуть призвести до втрати партнерів, оскільки іноземні контрагенти зазвичай орієнтуються на стабільність показників постачальника.

Для оцінки ефективності управління використовуються показники прибутку на одиницю реалізованої продукції. Коливання показників засвідчують відсутність рівномірного використання ресурсів та стабільної якості операцій. Найвищі показники ефективності спостерігаються у II–III кварталах, однак подальше зниження демонструє нестабільність виробничих процесів. За наявності СМЯ ці показники могли б бути вирівняні шляхом стандартизації операцій, оптимізації процесів та контролю невідповідностей.

Таблиця 2.4 – Показники прибутку на одиницю реалізованої продукції за кварталами ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

№	Показник	1 кв. 2023 р.	2 кв. 2023 р.	3 кв. 2023 р.	4 кв. 2023 р.
1	Чистий прибуток на 1 грн реалізації, %	2,41	4,2	2,41	1,15
2	Операційний прибуток на 1 грн реалізації, %	7,72	8,28	9,56	7,26
3	Прибуток від звичайної діяльності, %	2,41	4,67	6,67	3,09

Джерело: Сформовано автором на основі [23-25]

Коливання показників засвідчують відсутність рівномірного використання ресурсів та стабільної якості операцій. Найвищі показники ефективності спостерігаються у II–III кварталах, однак подальше зниження демонструє нестабільність виробничих процесів. За наявності СМЯ ці показники могли б бути вирівняні шляхом стандартизації операцій, оптимізації процесів та контролю невідповідностей.

Логістичні процеси є однією з ключових складових управління якістю в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз показників матеріальних оборотних активів демонструє їх значне зростання.

Таблиця 2.5 – Динаміка матеріальних оборотних активів ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

Показник	На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Матеріальні оборотні активи, тис. грн	434,7	2 165,4	+1 730,7	у 5 разів

Джерело: Сформовано автором на основі [23-25]

Зростання запасів у 5 разів вказує на неефективність управління логістичними потоками та прогнозування попиту. У межах СМЯ передбачено чіткі процедури контролю рівня запасів, що дозволяє уникати надлишків, оптимізувати витрати на зберігання та підвищувати оборотність. Відсутність таких процедур на підприємстві створює ризики замороження капіталу та зниження ефективності ЗЕД, де своєчасність постачання є одним із ключових факторів успішної співпраці з партнерами.

Показники ліквідності мають значення для оцінки здатності підприємства забезпечувати розрахунки за зовнішньоекономічними контрактами.

Таблиця 2.6 – Оцінка ліквідності активів підприємства ТОВ «НВФ «Стройхімсервіс»

№	Найменування показника	На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошового покриття).	0,49	0,202
2	Коефіцієнт критичної ліквідності (фінансового покриття)	16,458	9,379
3	Коефіцієнт поточної ліквідності (загального покриття)	16,466	9,38

Джерело: Сформовано автором на основі [23-25]

Хотілося б інтерпретувати надмірно високі коефіцієнти ліквідності як позитивний фактор, однак у цьому випадку вони свідчать про неефективне управління оборотними активами. Значні значення критичної та поточної ліквідності означають, що підприємство акумулює ненормативно високі запаси та велику дебіторську заборгованість. Це негативно впливає на здатність оперативно здійснювати ЗЕД-операції, оскільки капітал є замороженим у малорентабельних активах. Система менеджменту якості передбачає інтеграцію фінансового контролю з управлінням виробництвом і логістикою, що дає змогу підтримувати оптимальні обсяги оборотних активів.

Аналіз конкурентного середовища дає можливість оцінити, наскільки ефективність процесів управління якістю впливає на позиціонування підприємства на ринку будівельних і хімічних матеріалів.

Для оцінки конкурентного середовища підприємства було проведено порівняльний аналіз діяльності основних вітчизняних виробників будівельних сумішей та лакофарбової продукції. Результати аналізу представлені в Додатку Б. У таблиці систематизовано інформацію щодо асортименту, рівня сертифікації, маркетингової активності, рівня сервісу, цінової політики та орієнтації на зовнішньоекономічну діяльність конкурентів. Такий підхід дозволяє виявити сильні й слабкі сторони конкурентів, визначити ринкові ніші та окреслити резерви

покращення позицій підприємства. Для візуалізації конкурентного середовища підприємства було побудовано графічну модель позиціонування основних гравців ринку за рівнем сертифікації та експортного потенціалу (рис. 2.4). Це дозволяє виявити, де розташоване ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» відносно конкурентів, і окреслити можливі вектори стратегічного розвитку.

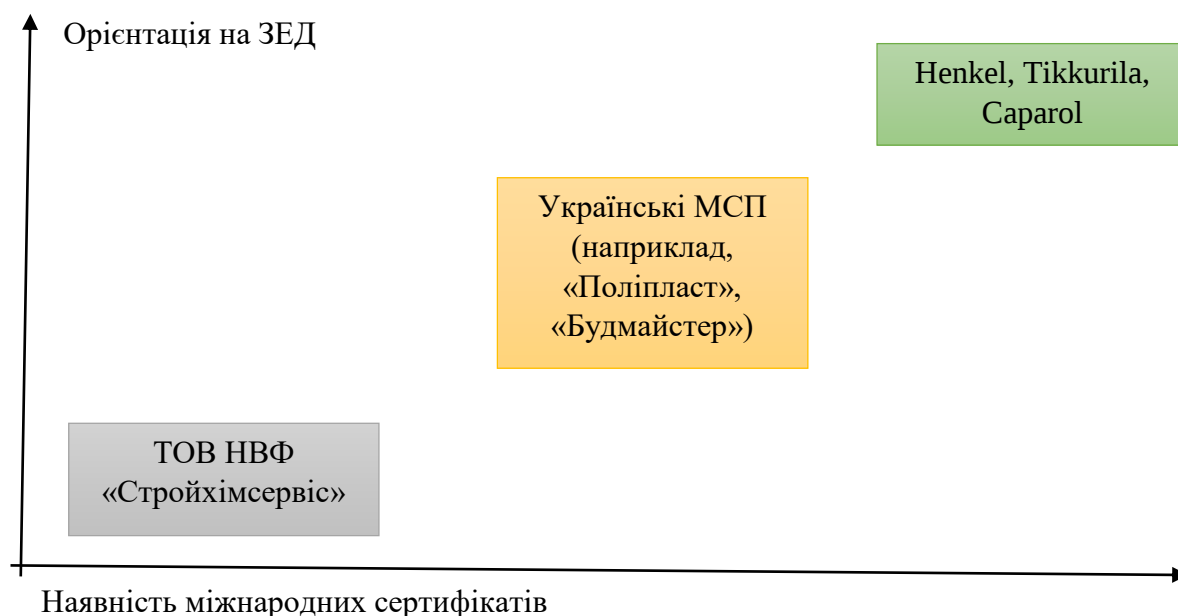


Рисунок 2.4 – Позиціонування основних конкурентів на ринку за рівнем сертифікації та орієнтацією на зовнішні ринки

Джерело: Сформовано автором на основі [26-31]

Основні конкуренти підприємства пропонують значно ширший спектр послуг та мають розвинуті логістичні й маркетингові процеси. Вони активно формують додану вартість через сервіс, супровід, консультування та гнучку політику знижок. Це підвищує їх привабливість як для внутрішніх, так і для зовнішніх контрагентів. Відсутність у ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» елементів комплексної СМЯ фактично позбавляє підприємство можливості конкурувати на рівних умовах, особливо у сегменті ЗЕД.

Для аналізу загального стану підприємства важливо оцінити динаміку ключових фінансово-економічних показників, які відображають зміни у вартості активів, структуру капіталу, рівень прибутковості, ліквідність та фінансову стійкість. Оцінка цих параметрів дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності компанії, зокрема в контексті забезпечення ефективності

зовнішньоекономічної діяльності. У цьому розділі проведено узагальнення фактичних значень показників на початок і кінець звітної періоду з урахуванням їх динаміки. Зведені результати оцінки фінансового стану ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» подано у таблиці 2.7.

Проведений аналіз свідчить, що система менеджменту якості є одним із ключових чинників, який впливає на результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.7 – Зведена таблиця показників, що характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «НВФ «Стройхімсервіс»

Найменування показника	Од. вим.	Нормативне значення	Фактичне значення		Зміна у порівнянні з початком року (+,-),%
			На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.	
1	2	3	4	5	6
1. Загальна вартість майна	тис. грн.		635,3	792,7	24,8
2. Вартість іммобілізованих активів	-“-		21	17,9	-14,8
3. Вартість оборотних активів	-“-		614,3	774,8	26,1
4. Вартість матеріальних оборотних активів	-“-		434,7	492,8	13,4
5. Дебіторська заборгованість	-“-		161,2	265,3	64,6
6. Сума вільних грошових коштів	-“-		50,1	41,5	-17,2
7. Вартість власного капіталу	-“-		598	710	18,8
8. Вартість запозиченого капіталу	-“-		37	83	121,4
9. Вартість довгострокових кредитів	-“-		0	0	-
10. Вартість короткострокових кредитів	-“-		0	0	-
11. Кредиторська заборгованість	-“-		37	83	121,4
12. Загальна рентабельність підприємства	%		30,800	4,566	-26,234
13. Чиста рентабельність підприємства	%		27,719	1,695	-26,024
14. Чиста рентабельність власного капіталу	-“-		30,260	1,850	-28,410
15. Загальна рентабельність виробничих фондів	-“-		96,511	12,767	-83,744

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
16. Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	-“-		6,002	1,147	-4,855
17. Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	-“-		9,559	7,261	-2,298
18. Загальний прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	-“-		6,669	3,090	-3,579
19. Коефіцієнт автономії	К-т	0,4-0,6	0,94128	0,8958	-0,045
20. Коефіцієнт маневреності	-“-	>0	0,96488	0,97479	0,010
21. Коефіцієнт фінансової стійкості	-“-	>1	16,0295	8,59685	-7,433
22. Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами	-“-	>0,1	0,90822	0,87322	-0,035
23. Коефіцієнт фінансування	-“-	<1	0,06239	0,11632	0,054
24. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-“-	0.2-0.35	0,49062	0,2023 8	-0,288
25. Коефіцієнт критичної ліквідності	-“-	0.7-0.8	16,4584	9,37893	-7,080
26. Коефіцієнт поточної ліквідності	-“-	1.0-2.0	16,4665	9,38015	-7,086

Джерело: Сформовано автором на основі [23-25]

Відсутність формалізованої та документованої СМЯ призводить до:

- нестабільності якості поставленої продукції;
- низької прогнозованості фінансових результатів;
- неефективного управління запасами;
- погіршення логістичних показників;
- втрати частини потенційних контрагентів через недостатню прозорість процесів;
- зростання ризиків у ЗЕД-операціях через слабкий контроль невідповідностей.

У міжнародній практиці стабільність якості є фундаментальним критерієм вибору партнерів. Відсутність СМЯ унеможливує отримання сертифікатів відповідності та ускладнює проходження міжнародних тендерів, що обмежує доступ підприємства до зовнішніх ринків. Отже, удосконалення СМЯ є необхідною

умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

2.3. Виявлення проблем і резервів підвищення якості продукції ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» значною мірою залежить від рівня організації системи менеджменту якості (СМЯ) та її відповідності міжнародним стандартам. Аналіз поточного стану підприємства виявив значний потенціал до розвитку ЗЕД, але водночас засвідчив наявність ряду внутрішніх проблем, що обмежують результативність функціонування компанії.

Насамперед ключовою проблемою є відсутність формалізованої СМЯ. Підприємство не має затверджених процедур внутрішнього аудиту, аналізу невідповідностей, моніторингу задоволеності споживачів, управління документацією та постачальниками. Така ситуація не дозволяє реалізувати вимоги стандарту ISO 9001:2015/Amd 1:2024, де акцент зроблено на процесному підході, управлінні ризиками, орієнтації на потреби зацікавлених сторін та кліматичні ризики [15-17; 32]. Наявність СМЯ забезпечила б передбачуваність якості продукції, зменшення втрат, узгодження процесів і підвищення довіри з боку міжнародних партнерів.

На рисунку 2.6 подано загальну схему проблем у діяльності підприємства, які впливають на результативність ЗЕД та які можуть бути усунені за рахунок впровадження СМЯ відповідно до ISO.

Суттєвими залишаються логістичні труднощі, зокрема надлишкові обсяги оборотних активів і нераціональне управління запасами. Це призводить до заморожування коштів, зростання складських витрат і нестабільності у постачанні продукції. Розв'язанням цієї проблеми може стати впровадження положень ISO 28000:2022 (безпека логістичних ланцюгів) та ISO 31000 (ризик-менеджмент у постачанні).

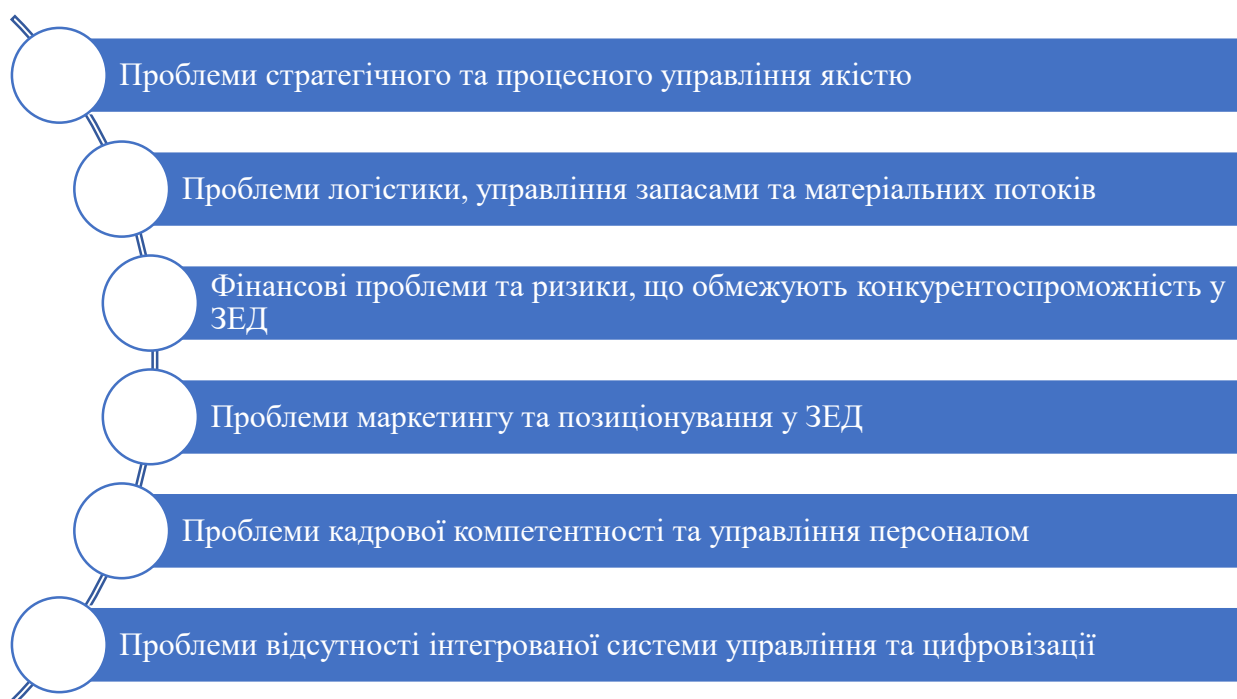


Рисунок 2.5 – Проблеми підприємства і відповідні стандарти ISO для їх вирішення

Джерело: Сформовано автором на основі [3; 11; 32]

Фінансові показники підприємства демонструють нестабільність, зокрема скорочення чистого прибутку майже на 94%. Надмірна ліквідність та зростання дебіторської заборгованості свідчать про відсутність контролю над фінансовими потоками. У цьому контексті важливо впровадити системи оцінки ефективності процесів на основі фактичних даних, як це передбачено в ISO 9001, та управління фінансовими ризиками відповідно до ISO 31000.

Окрему проблему становить слабка маркетингова і сервісна присутність. Підприємство не веде активної цифрової комунікації з клієнтами, не застосовує CRM-системи, не проводить аналіз задоволеності споживачів. У сучасних умовах саме клієнтський досвід відіграє ключову роль у розширенні ЗЕД. Для вирішення цього питання варто застосувати ISO 10002:2018 (управління скаргами) та ISO 10004 (оцінювання задоволеності) [36].

Важливою складовою є також кадрова проблема – відсутність системи навчання персоналу. Наразі працівники не проходять професійної атестації та підвищення кваліфікації відповідно до вимог СМЯ. Використання стандартів ISO 10015 (система управління навчанням) і ISO 30401 (управління знаннями)

дозволить підприємству створити базу для сталого розвитку людського капіталу [37-38].

Таблиця 2.8 – Рекомендовані міжнародні стандарти для вирішення проблем підприємства

Виявлена проблема	Рекомендований стандарт ISO	Очікуваний ефект
Відсутність формалізованої СМЯ	ISO 9001:2015/Amd 1:2024	Стабілізація процесів, підвищення якості
Проблеми з логістикою і запасами	ISO 28000:2022, ISO 31000:2018	Оптимізація постачань, мінімізація ризиків
Недоліки фінансового управління	ISO 31000	Управління валютними та операційними ризиками
Слабка маркетингова активність	ISO 10002:2018	Підвищення задоволеності клієнтів
Низька цифровізація	ISO 27001:2022, ISO 22301:2019	Автоматизація процесів, безперервність діяльності
Відсутність системи навчання персоналу	ISO 10015:2019, ISO 30401:2018	Підвищення професійності, зниження помилок

Джерело: Сформовано автором на основі [33; 34-42]

Для узагальнення стратегічної позиції підприємства доцільно використати SWOT-аналіз, наведений нижче у таблиці 2.9.

Встановлено, що слабкі сторони, такі як відсутність сертифікованої СМЯ, недостатній рівень цифровізації та низька маркетингова активність, стримують потенціал підприємства щодо розширення ЗЕД. Водночас наявні сильні сторони – стабільна ринкова позиція, партнерські зв'язки з провідними брендами, гнучка структура управління – створюють передумови для модернізації та впровадження інструментів стратегічного управління якістю.

Можливості впровадження міжнародних стандартів, участі в програмах підтримки МСП, виходу на нові ринки та цифрової трансформації бізнесу відкривають широке поле для зростання ефективності діяльності ТОВ НВФ «Стройхімсервіс».

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» у контексті впровадження СМЯ

S – сильні сторони	W – слабкі сторони	О – можливості	T – загрози
Досвід на ринку понад 25 років: сформована репутація на регіональному ринку;	Відсутність сертифікованої СМЯ: зниження довіри з боку іноземних партнерів;	Впровадження міжнародних стандартів: ISO 9001, ISO 28000, ISO 31000, ISO 14001;	Висока залежність від імпортової сировини: ризики постачання та валютних коливань;
Різноманітний асортимент: від будівельної хімії до лакофарбової продукції;	Недостатній рівень автоматизації: відсутність інтегрованої ІТ-системи управління бізнесом;	Розширення участі у держзакупівлях: за рахунок відбудови інфраструктури;	Конкуренція з транснаціональними компаніями: у середньо- та преміальному сегменті ринку;
Партнерство з відомими брендами: налагоджені зв'язки з ISO-сертифікованими постачальниками;	Невизначеність фінансової стратегії: коливання прибутковості, неефективне управління запасами;	Вихід на нові ринки: за умови модернізації якості та сервісу;	Зростання екологічних вимог: необхідність адаптації до норм REACH та CLP;
Гнучка організаційна структура: швидке прийняття рішень в умовах змінного середовища;	Відсутність системного навчання персоналу: низький рівень компетенцій у сфері ЗЕД;	Диверсифікація сировинної бази: налагодження прямих імпортних контрактів;	Нестабільність митної та податкової політики: ускладнення ЗЕД-операцій;
Досвід у дистрибуції та логістиці: прямі поставки, широка клієнтська база.	Слабкий маркетинг і сервіс: відсутність сучасної комунікації з клієнтами та CRM-інструментів.	Участь у програмах підтримки МСП: фінансування сертифікації та модернізації.	Кадровий дефіцит: труднощі із залученням і збереженням кваліфікованих кадрів.

Джерело: Сформовано автором

Зовнішні загрози у вигляді імпоротної конкуренції, екологічних бар'єрів та нестабільності постачань додатково підкреслюють необхідність переходу до більш системного, стандартизованого підходу в управлінні якістю.

Таким чином, стратегія вдосконалення повинна базуватись на подоланні виявлених внутрішніх обмежень через інтеграцію сучасних стандартів ISO, розвиток компетенцій персоналу, цифровізацію операцій та підвищення прозорості бізнес-процесів. Впровадження СМЯ в контексті ЗЕД стає не лише засобом підвищення ефективності, а й фундаментом сталого розвитку підприємства в умовах інтеграції до глобального економічного простору.

Отже, визначено ключові проблеми, що стримують підвищення якості продукції та ефективність ЗЕД ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»: відсутність формалізованої СМЯ, недоліки логістики, слабкий маркетинг, недостатня цифровізація та кадрові компетенції. SWOT-аналіз показав наявність внутрішніх резервів розвитку. Впровадження стандартів ISO 9001:2015/Amd 1:2024 разом із цифровізацією та розвитком персоналу підвищить результативність процесів, посилить конкурентоспроможність і сприятиме розширенню присутності підприємства на зовнішніх ринках.

Висновки до другого розділу

Таким чином, в результаті дослідження, проведеного в другому розділі кваліфікаційної роботи магістра, отримано наступні результати:

1. Встановлено, що ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» є малим підприємством із чіткою спеціалізацією в галузі дистрибуції лакофарбових матеріалів та будівельної хімії. Підприємство має гнучку організаційну структуру, сформовану партнерську мережу та орієнтацію на професійних клієнтів і кінцевих споживачів, що дозволяє йому функціонувати в умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища.

2. Проведено комплексну оцінку системи менеджменту якості та її впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз показав, що відсутність

формалізованої СМЯ негативно впливає на фінансову стабільність, логістику, управління запасами, рентабельність і рівень довіри партнерів. Оцінено фінансові та операційні показники, що свідчать про необхідність термінового вдосконалення системи управління якістю.

3. У результаті SWOT-аналізу і системного аналізу резервів сформульовано основні напрями удосконалення: впровадження стандартів ISO (9001, 28000, 31000, 10015 та інших), цифровізація управлінських процесів, розвиток персоналу, покращення маркетингу та сервісної підтримки. Це дозволить підвищити результативність ЗЕД, забезпечити стійкість до зовнішніх викликів і створити фундамент для стратегічного зростання підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ISO 9001:2015

3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю у ЗЕД підприємства

Успішна зовнішньоекономічна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від рівня організації системи менеджменту якості, яка має бути не лише формально задекларованою, а й глибоко інтегрованою в операційні, управлінські та логістичні процеси. У сучасному глобалізованому середовищі міжнародні партнери очікують від компаній не просто відповідності базовим вимогам, а наявності чітких, стандартизованих і прозорих процедур якості, які підтверджуються сертифікацією. У зв'язку з цим одним із ключових векторів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» має стати побудова системи якості на основі міжнародного стандарту ISO 9001:2015 з урахуванням оновлення Amd 1:2024 [43; 44].

Згідно з сучасним підходом ISO 9001:2015, управління якістю ґрунтується на ризик-орієнтованому плануванні та циклі безперервного вдосконалення (Плануй–Виконуй–Перевірай–Вдосконалюй, PDCA) [45]. Цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) це чотирьохетапна модель, що забезпечує безперервне поліпшення процесів. Вона підкреслює, що будь-які зміни повинні плануватися, тестувати, оцінювати і фіксувати для подальшого розвитку.

Новий кліматичний додаток ISO 9001:2015/Amd 1:2024 вводить обов'язкове врахування кліматичних змін у контексті організації та очікувань зацікавлених сторін. Це означає, що підприємство має систематично визначати, чи є зміни клімату релевантними зовнішніми факторами, і, у разі необхідності, планувати відповідні заходи.

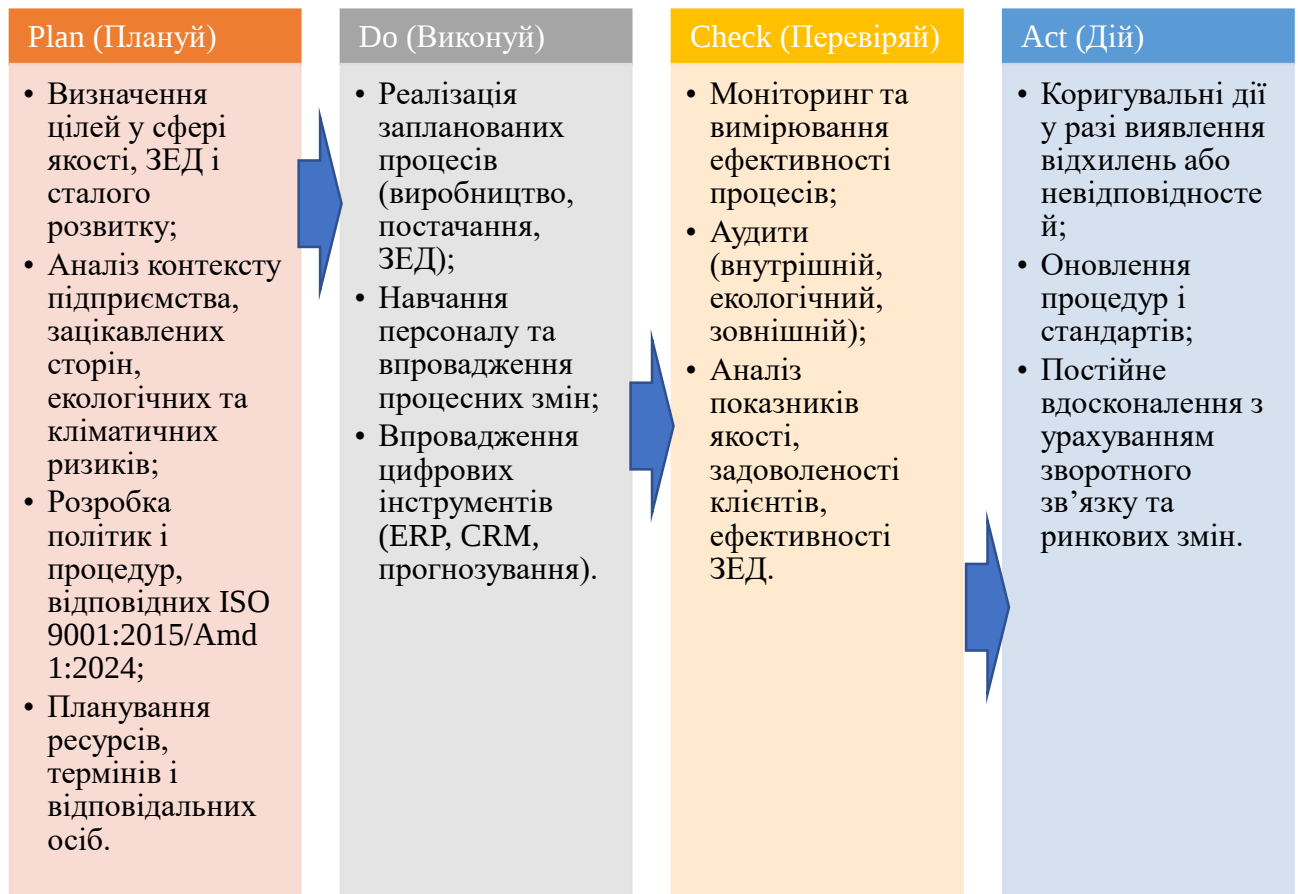


Рисунок 3.1 – Алгоритм впровадження принципів ISO 9001:2015/Amd 1:2024 у ЗЕД-процеси ТОВ «НВФ «Стройхімсервіс»

Джерело: Сформовано автором на основі [45]

Таким чином, інтеграція кліматичних вимог заохочує підприємство активніше розвивати інтегровану систему управління якістю й довкіллям. ISO 9001 і ISO 14001 мають подібну структуру та обидва спираються на PDCA. Поєднання цих стандартів дозволяє скоординувати політику якості з екологічною політикою, наприклад, додавши у перелік екологічних аспектів елемент «кліматичні зміни», що сприятиме одночасному покращенню якості продукції й скороченню її негативного екологічного впливу. Це підсилює виконання вимог обох стандартів і відповідає очікуванням зацікавлених сторін щодо соціальної відповідальності та сталого розвитку.

У контексті формування цілісної системи управління якістю, що враховує як виробничі, так і екологічні чинники, надзвичайно важливо забезпечити цифрову підтримку всіх операційних процесів, особливо у сфері зовнішньоекономічної

діяльності. Це дозволяє не лише стандартизувати процедури, але й інтегрувати екологічні та якісні аспекти у бізнес-рішення на всіх рівнях. З огляду на складність управління логістикою, контрактами, валютними операціями та взаємодією з міжнародними партнерами, доцільним є впровадження сучасної ERP-системи з вбудованим модулем ЗЕД. Такий інструмент забезпечить узгодженість даних, прозорість процесів і оперативне управління всіма етапами міжнародного товарообміну, що важливо для ефективного функціонування СМЯ.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) забезпечує єдину інформаційну платформу для всіх бізнес-процесів підприємства. Вона автоматизує замовлення, виробництво, закупівлі, бухгалтерію, CRM та інші процеси, що робить роботу прозорішою й ефективнішою. Завдяки такому об'єднанню інформація постійно оновлюється і доступна різним відділам, що сприяє дотриманню стандартів ISO 9001:2015. Так, міжнародний підприємство-конкурент Caparol відмічало, що впровадження ERP надало «повну трасування запасів і замовлень» та допомагає «задовольняти очікування клієнтів і відповідати стандартам ISO 9001:2015».

Типові функціональні модулі ERP для підтримки зовнішньоекономічної діяльності включають елементи представлені на рисунку 3.2.

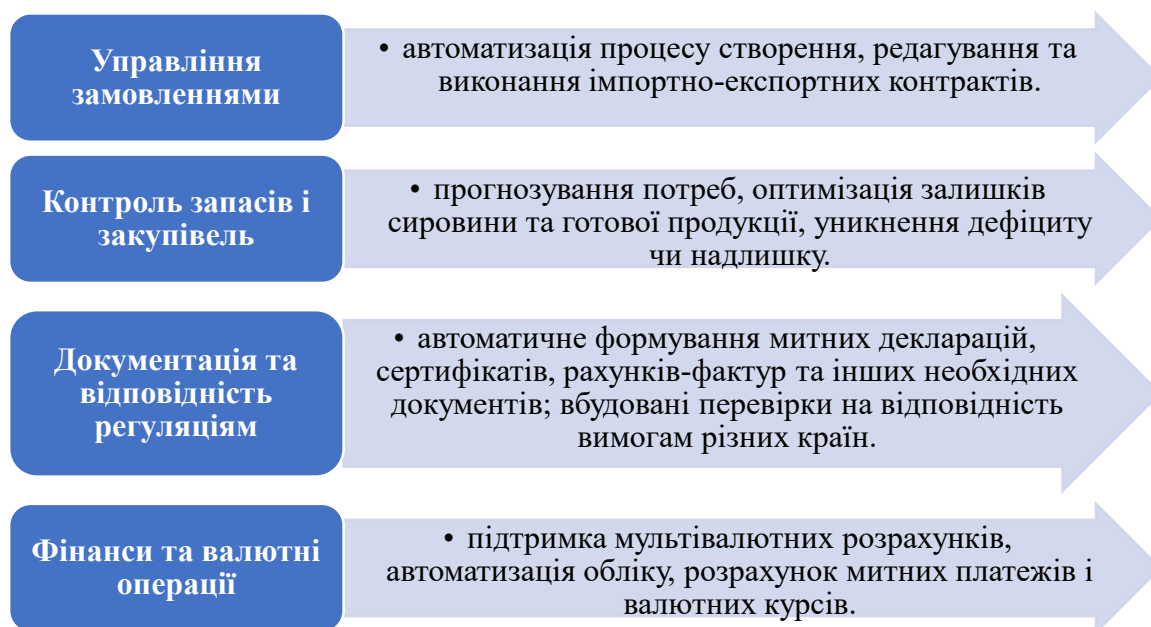


Рисунок 3.2 – Функціональні модулі ERP для підтримки ЗЕД підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [46]

Унаслідок впровадження ERP значно спрощуються внутрішні процедури управління, оскільки дані про замовлення, оплату, логістику та якість об'єднуються в єдиному середовищі. Це дозволяє зменшити кількість помилок при ручному введенні, пришвидшити обробку інформації та забезпечити повну трасування даних. З точки зору системи якості, ERP дає можливість створювати «єдине джерело правди» для якості продукції, наприклад, дані про виробництво чи рекламації одразу потрапляють до модулів звітності та аналітики, що полегшує внутрішній аудит і постійне поліпшення [46]. В результаті підприємство отримує не лише оптимізовані операційні процеси, а й зміцнену систему управління якістю: пов'язане ERP-облікування і QMS дозволяють швидше виявляти відхилення від стандартів і реагувати на них.

Крім того, ERP підтримує реалізацію циклу PDCA на рівні інформаційних процесів: наприклад, модулі планування об'єднані з модулем контролю виконання (через звіти та дашборди), що дозволяє регулярно здійснювати перевірки та коригуючі дії. Тобто ERP-автоматизація операцій (Do) і постійний моніторинг (Check) формують зручний каркас для постійного покращення (Act), узгоджений з політикою підприємства за стандартом ISO 9001.

Проте для забезпечення високої результативності логістичних і виробничих рішень необхідно доповнити цифрову інфраструктуру інструментами аналітики. У цьому контексті ключову роль відіграють методи прогнозування попиту, які дозволяють зменшити невизначеність у плануванні та забезпечити збалансованість між ресурсами і потребами зовнішніх ринків.

Прогнозування попиту є критично важливим інструментом для планування закупівель та виробництва, особливо у ЗЕД-діяльності. Точний прогноз попиту дозволяє уникнути надмірних запасів чи дефіциту продукції, що сприяє своєчасному виконанню контрактів і підвищенню задоволеності партнерів. Існують кілька основних категорій методів прогнозування:

– Кількісні (статистичні) методи: базуються на аналізі історичних даних. Прикладами є скользяче середнє, експоненційне згладжування, моделі ARIMA

тощо. Ці методи добре працюють, коли є достатньо історичної статистики продажів.

– Якісні методи: спираються на експертні оцінки, опитування клієнтів чи фокус-груп. Застосовуються, коли історичних даних недостатньо (наприклад, при виході на новий ринок).

– Методи з машинним навчання (МН): використовують нейронні мережі, моделі рішення (decision trees), регресію та інші алгоритми, які автоматично навчаються на великих наборах даних. Системи МН можуть враховувати численні зовнішні чинники (погода, маркетингові кампанії, економічні індикатори) і поступово підвищувати точність прогнозу з часом [47]. Сучасні рішення впроваджують «цифрове переоснащення»: понад 90% великих компаній вже експериментували із застосуванням МН в ланцюгах постачання. Структурну інтеграцію прогнозування попиту в систему оперативного планування постачань наведено на рисунку 3.3.

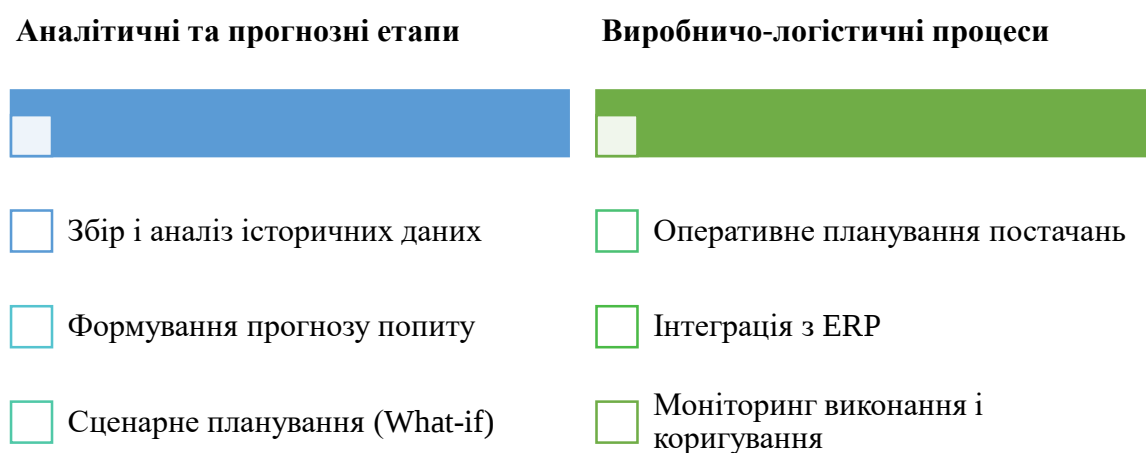


Рисунок 3.3 – Схематичне відображення інтеграції прогнозування попиту у оперативне планування постачань

Джерело: Сформовано автором на основі [47]

Впровадження методів прогнозування попиту передбачає збір та централізацію даних про історичні продажі, сезонність, замовлення тощо. Більшість сучасних ERP-систем мають вбудовані інструменти прогнозування або модулі MRP, які автоматизують ці процеси. Обрані моделі (наприклад, статистичні

або машинного навчання) інтегруються в систему управління запасами, дозволяючи адаптувати планування до реального попиту.

Автоматизація прогнозування в ERP забезпечує безперервне оновлення даних і синхронізацію з закупівлями й виробництвом. Це допомагає запобігти дисбалансу ресурсів і дозволяє автоматично формувати замовлення постачальникам або коригувати графіки виробництва. Такий підхід знижує витрати, покращує грошові потоки й оптимізує логістику.

Прогнозування також позитивно впливає на виконання контрактів дозволяє краще узгодити запаси з попитом, зменшити витрати на зберігання та уникнути затримок. Моделі машинного навчання підвищують точність розрахунків, запобігаючи надлишкам і дефіциту.

Застосування прогнозування відповідає вимогам ISO 9001, особливо в частині 8 щодо планування операцій. Постійна перевірка точності прогнозів формує основу для коригувальних дій (етап Act у циклі PDCA), підвищуючи гнучкість системи управління якістю.

Таким чином, використання прогнозування попиту не лише покращує точність операційного планування, а й забезпечує відповідність стандарту ISO 9001 у частині управління постачанням, ресурсами та якістю виконання зобов'язань. Наступним логічним кроком у підвищенні ефективності ЗЕД є адаптація товарного асортименту відповідно до специфічних вимог та очікувань міжнародних партнерів, що посилює клієнтоорієнтованість підприємства та сприяє його конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Ефективна асортиментна політика в експортній діяльності починається з глибокого вивчення потреб та очікувань партнерів. Для цього використовують дослідження ринку і спілкування з партнерами: опитування, фокус-групи, участь у галузевих виставках, аналіз запитів і специфікацій на торгах [48; 49]. Згідно з рекомендаціями експертів, слід з'ясувати, які продукти більше відповідають смаковим уподобанням споживачів, якими мають бути технічні характеристики, упаковка та супутні послуги. Крім того, необхідно виявити нормативні вимоги конкретного ринку: на деяких ринках діють суворі екологічні чи безпекові

стандарти, що можуть вимагати модифікацій продукції. Узагальнена інформація про ключові очікування міжнародних партнерів (наприклад, стабільність якості, екологічна безпека, наявність сертифікатів) та можливі адаптації асортименту наведені в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні очікування міжнародних партнерів щодо лакофарбової продукції та пропозиції адаптації асортименту

Очікування партнерів	Пропозиції щодо адаптації асортименту
Відповідність міжнародним стандартам (ISO, CE, REACH)	Включення у лінійку продукції лише сертифікованих товарів; оновлення технічних паспортів продукції
Низький вміст ЛОС (летких органічних сполук)	Розширення номенклатури водорозчинних фарб; заміна алкідних матеріалів на екологічно чисті альтернативи
Висока зносостійкість і довговічність	Використання покращених рецептур з додаванням модифікуючих добавок; тестування в екстремальних умовах
Зручне та безпечне пакування	Перехід на багаторазову, ударостійку, екоупаковку; маркування відповідно до вимог ЄС
Широка кольорова гама та точність відтінків	Запровадження автоматизованої системи тонування; розробка палітр, адаптованих до ринку ЄС або США
Гнучкі обсяги постачання	Формування партій різного розміру (від дрібної до великої фасовки); гнучкий підхід до логістики
Швидкість і надійність доставки	Партнерство з міжнародними логістичними компаніями; створення складів тимчасового зберігання
Надання технічної документації та консультацій	Переклад документації на іноземні мови; створення технічного відділу підтримки для іноземних клієнтів

Джерело: Сформовано автором на основі [16-17; 43]

Отже, очікуваний результат таких про заходів та впровадження пропозицій це підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках, зміцнення довіри партнерів і клієнтів, розширення експортних можливостей. Водночас процес адаптації асортименту і впровадження сертифікацій створює стимул для удосконалення внутрішніх процесів управління якістю, оскільки вимагає формалізації процедур та зворотного зв'язку з ринком. Таким чином, виконання

цих пропозицій забезпечить комплексний розвиток системи управління якістю у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, враховуючи сучасні міжнародні вимоги і очікування.

3.2. Формування моделі підвищення ефективності ЗЕД через інтеграцію принципів СМЯ

У сучасних умовах функціонування на зовнішніх ринках ефективність ЗЕД підприємства безпосередньо залежить від рівня інтеграції процесів міжнародної діяльності у систему менеджменту якості. Для ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» актуальним є питання усунення розриву між діючими практиками зовнішньоекономічної діяльності та вимогами стандарту ISO 9001:2015, зокрема в оновленій редакції ISO 9001:2015/Amd 1:2024. На сьогодні підприємство не має цілісної моделі, яка б дозволяла координувати всі зовнішньоекономічні процеси відповідно до принципів якості, ризик-орієнтованого мислення та екологічної відповідальності. Відсутність такої моделі призводить до фрагментарності управлінських рішень, нерівномірності якості постачань, затримок у логістиці та труднощів з виконанням вимог міжнародних партнерів.

Із огляду на це, пропонується сформуванню комплексну модель підвищення ефективності ЗЕД на основі інтеграції принципів СМЯ у всі рівні та процеси зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Така модель має забезпечити єдине інформаційне, управлінське й аналітичне поле, у межах якого будуть узгоджені операційні дії, стратегічні цілі та вимоги зовнішніх стейкхолдерів.

Архітектура моделі ґрунтується на поєднанні чотирьох взаємопов'язаних блоків:

1. Вхідні чинники, які формують зовнішній і внутрішній контекст функціонування підприємства у сфері ЗЕД:

- очікування міжнародних партнерів (якість, терміни, екологічність);
- специфіка ринків (цінова конкуренція, сертифікаційні бар'єри); кліматичні ризики та екологічні вимоги (відповідно до ISO 9001/Amd 1);

– нормативно-правове середовище; внутрішні ресурси підприємства (персонал, логістика, технології).

2. Блок системи менеджменту якості, що виконує функцію координації та стандартизації. У його основі лежать сім принципів якості, визначених ISO 9001:2015: орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів, управління взаємовідносинами. Цей блок забезпечує опис і регламентацію всіх ЗЕД-процесів (контрактування, митне оформлення, транспорт, взаємодія з постачальниками) через процедури, інструкції, політику якості. Ризики ЗЕД мають оцінюватися згідно з підходами ISO 31000, а зворотний зв'язок від міжнародних партнерів враховуватися відповідно до ISO 10002.

3. Операційний блок зовнішньоекономічної діяльності, що включає: планування контрактів і експортно-імпортних операцій; управління логістикою та ланцюгами постачань; взаємодію з митними органами; документальний супровід і контроль відповідності продукції. Кожен з процесів повинен бути включений до СМЯ, оцінюватися на відповідність цілям якості та з урахуванням очікуваних результатів (KPI).

4. Цифрова інфраструктура, яка об'єднує інформаційні потоки, автоматизує моніторинг та забезпечує інтеграцію управлінських рішень:

- ERP-система з модулем ЗЕД;
- CRM для управління партнерськими відносинами; системи аналітики та прогнозування попиту (BI-сервіси);
- інструменти документообігу та контролю невідповідностей.

5. Система моніторингу та вдосконалення, що функціонує на основі циклу PDCA. Вона включає:

- регулярні внутрішні аудити процесів ЗЕД;
- аналіз задоволеності міжнародних партнерів;
- перевірку відповідності продукції вимогам ринку;
- планування та реалізацію коригувальних і попереджувальних дій.



Рисунок 3.3 – Узагальнена модель інтеграції принципів ISO 9001:2015/Amd 1:2024 у процеси ЗЕД ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

Джерело: Сформовано автором на основі [50; 51]

Принцип дії моделі полягає у повній інтеграції зовнішньоекономічної діяльності підприємства у систему менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015/Amd 1:2024 та суміжних міжнародних стандартів. Усі ключові процеси ЗЕД – починаючи від укладання контрактів з міжнародними партнерами, логістичного планування та митного оформлення, і завершуючи післяпродажним супроводом – мають бути детально описані, формалізовані та

задокументовані у вигляді процедур, інструкцій і політик. Це дозволяє забезпечити передбачуваність і стабільність виконання кожної зовнішньоекономічної операції.

На практиці реалізація моделі передбачає закріплення відповідальності за кожен ЗЕД-процес за конкретними підрозділами чи посадовими особами, які мають чітко дотримуватись вимог СМЯ. Наприклад, фахівці з логістики відповідають за належну організацію транспортування та контроль відповідності умовам контракту, а відділ якості – за перевірку відповідності експортованої продукції сертифікаційним нормам цільового ринку. Усі відхилення від встановлених вимог мають реєструватися у звітах внутрішнього контролю і розглядатися на засіданнях із покращення якості.

Модель також передбачає ухвалення управлінських рішень на основі комплексного аналізу інформації: оцінювання ризиків (відповідно до ISO 31000), вивчення зворотного зв'язку партнерів (ISO 10002), а також урахування екологічних аспектів і кліматичних змін (ISO 9001/Amd 1 та ISO 14001) [52]. Завдяки цьому СМЯ перестає бути лише формальною вимогою для сертифікації й перетворюється на дієвий інструмент забезпечення якості у ЗЕД. Такий підхід сприяє стабільності ланцюгів постачання, точності виконання контрактів, оперативному виявленню й усуненню проблем, а також забезпечує відповідність підприємства міжнародним практикам.

Очікувані результати впровадження моделі охоплюють як підвищення внутрішньої ефективності підприємства, так і посилення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку. По-перше, очікується значне зростання точності та передбачуваності зовнішньоекономічних поставок: завдяки стандартизації процедур і застосуванню автоматизованих інструментів (ERP, CRM) підприємство зможе мінімізувати випадки затримок і забезпечити виконання контрактів у визначені строки.

По-друге, зменшення кількості рекламаций і витрат на невідповідну продукцію стане результатом впровадження механізмів превентивного контролю, вдосконаленого документування вимог партнерів і зворотного зв'язку, що дозволить швидко виявляти й усувати причини дефектів. Завдяки прогнозуванню

попиту та раціональному управлінню запасами також зменшуються витрати на логістику, обробку замовлень і складське зберігання.

Третім напрямом позитивного ефекту стане підвищення прозорості процесів управління – завдяки централізації даних, налагодженому моніторингу КРІ та функціонуванню системи внутрішніх аудитів. Це, у свою чергу, дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані рішення.

Крім того, посилюється репутаційна привабливість компанії: наявність дієвої СМЯ демонструє партнерам відповідальне ставлення до якості, екологічної безпеки та управління ризиками, що зміцнює довіру до бренду і відкриває доступ до нових ринків.

Нарешті, сформована модель дозволяє гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як оновлення митних регламентів, впровадження «зелених» тарифів, нові вимоги екологічної сертифікації або логістичні ризики в умовах геополітичної нестабільності. Підприємство, яке системно інтегрує вимоги стандартів, має інструменти для швидкого аналізу змін, переорієнтації процесів і адаптації без втрати якості чи рентабельності.

Узагальнюючи, формування інтегрованої моделі на основі принципів СМЯ створює системну базу для підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Це не лише оптимізує внутрішні процеси, а й забезпечує стійке зростання та розширення присутності на глобальних ринках.

3.3. Оцінка економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів

У цьому підрозділі проведено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів з удосконалення ЗЕД підприємства. Оцінка економічної ефективності є необхідною, оскільки ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» як представник малого бізнесу має обмежені ресурси, і інвестиції в інтеграцію СМЯ та інших покращень повинні давати вимірюваний позитивний результат.

Обґрунтування ефективності дозволяє переконатися, що запропоновані зміни не лише поліпшать якість процесів, але й забезпечать зростання фінансових показників підприємства. Крім того, така оцінка важлива для керівництва з точки зору прийняття рішень: вона демонструє, які саме вигоди (у вигляді підвищення прибутку, рентабельності, економії витрат тощо) отримає підприємство в обмін на вкладені кошти. В умовах післявоєнного відновлення ринку і посилення конкуренції аргументація економічної ефективності заходів з управління якістю є вирішальною для забезпечення сталого розвитку ЗЕД.

На основі фактичних даних діяльності підприємства за 2023 рік та результатів розроблених пропозицій і моделі інтеграції СМЯ було спрогнозовано очікувані зміни ключових показників ефективності після впровадження заходів.

Усі прогнозні значення показників у табл. 3.3 були отримані на основі базових економічних формул оцінки результатів діяльності підприємства, а також із використанням методу експертно-аналітичного прогнозування. Нижче подано формули, за якими здійснювалися розрахунки.

Основна формула [53]:

$$п_ч = Д - В \quad (3.1)$$

де, $п_ч$ – чистий прибуток;

$Д$ – загальний дохід від реалізації;

$В$ – сукупні витрати підприємства.

Для прогнозного періоду розрахунок здійснювався за формулою [53]:

$$П_ч^{прогн.} = Д^{прогн.} \times R_ч^{прогн.} \quad (3.2)$$

де, $R_ч^{прогн.}$ – прогнозна чиста рентабельність.

Підставляємо:

$$П_ч^{прогн.} = Д^{прогн.} \times 0,10$$

Звідси прогнозований чистий прибуток 250 тис. грн відповідає очікуваному обсягу виручки приблизно:

$$Д^{прогн.} = \frac{250}{0,10} = 2500 \text{ тис. грн}$$

Чиста рентабельність продажів визначається як [53]:

$$R_{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\text{Д}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де, $R_{\text{ч}}$ – рівень чистої рентабельності;

$\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток;

Д – виручка підприємства.

Фактичний розрахунок за 2023 р.:

$$R_{\text{ч}}^{2023} = \frac{12,1}{504,2} \times 100\% \approx 2,4\%$$

(504,2 тис. грн – фактична виручка підприємства, узятая з даних фінзвітності, що використовувались у розділі 2).

Прогноз після впровадження заходів:

$$R_{\text{ч}}^{\text{прогн.}} = 10\%$$

Прогнозне значення чистої рентабельності підприємства $R_{\text{ч}}^{\text{прогн.}} = 10\%$ отримано на основі поєднання трендового аналізу, галузевих орієнтирів та експертної оцінки впливу запланованих заходів.

По-перше, було проаналізовано динаміку рентабельності підприємства за попередні роки (до воєнного періоду). У докризові роки показник чистої рентабельності коливався в межах, близьких до середньогалузевого рівня (близько 6–9 %), тоді як у 2023 р. він знизився до 2,4 % унаслідок падіння попиту, зростання собівартості та логістичних збоїв. Тобто поточний рівень 2,4 % відображає радше тимчасовий кризовий стан, а не потенційні можливості підприємства.

По-друге, під час прогнозування було враховано орієнтовні галузеві бенчмарки: для підприємств подібного профілю нормальним вважається діапазон чистої рентабельності продажів 7–12 %. З урахуванням цього діапазону для ТОВ «Стройхімсервіс» обрано цільовий, але поміркований рівень у 10 %, тобто не верхню межу можливостей, а реалістичний сценарій «помірного оптимізму».

По-третє, оцінювався очікуваний вплив кожної групи заходів на маржу. У спрощеному вигляді це можна подати як суму приростів рентабельності [54]:

$$R_{\text{ч}}^{\text{прогн.}} = R_{\text{ч}}^{2023} + \Delta R_{\text{якості}} + \Delta R_{\text{ERP}} + \Delta R_{\text{асорт}} \quad (3.3)$$

де, $R_{\text{ч}}^{2023} = 2,4\%$ – фактична рентабельність 2023 р.;

$\Delta R_{\text{якості}}$ – приріст за рахунок впровадження ISO 9001:2015 зменшення браку, повернень, рекламаций;

ΔR_{ERP} – приріст за рахунок запровадження ERP-системи та оптимізації запасів і витрат;

$\Delta R_{\text{асорт}}$ – приріст через перегляд асортименту та збільшення частки більш маржинальної продукції.

У межах експертної оцінки передбачається, що:

– впровадження системи менеджменту якості дасть змогу зменшити витрати на неякісну продукцію та сервіс приблизно на 2–3 відсоткові пункти рентабельності;

– використання ERP-системи та сучасних методів прогнозування попиту скоротить логістичні й складські витрати ще орієнтовно на 3–4 п.п.;

– оптимізація асортименту та вихід на нові ринки збуту (ЗЕД) забезпечать додаткові 2–3 п.п. рентабельності за рахунок зростання частки високорентабельних позицій.

У сумі очікуваний приріст рентабельності становить близько 7–8 відсоткових пунктів:

$$R_{\text{ч}}^{\text{прогн.}} \approx 2,4\% + 7,5\% \approx 10\%$$

Для оцінки рівня запасів застосовано формулу оптимального (нормативного) запасу [54]:

$$Z_{\text{норм.}} = Q_{\text{дн.}} \times \text{РС} \quad (3.5)$$

де, $Q_{\text{дн.}}$ – середньоденний обсяг реалізації;

РС – нормативний розмір запасу у днях.

Також використовувався коефіцієнт оборотності запасів для визначення оптимального рівня матеріальних активів [55]:

$$K_{\text{об}} = \frac{D}{Z_{\text{ср.}}} \quad (3.6)$$

Прогнозне значення отримано шляхом встановлення оптимального коефіцієнта оборотності відповідно до параметрів системи ISO та ERP [55]:

$$З_{\text{прогн.}} = \frac{Д_{\text{прогн.}}}{К_{\text{об.}}^{\text{оптим.}}} \quad (3.7)$$

Підставляємо прогнозні значення:

При очікуваному обороті $Д_{\text{прогн.}} = 2500$ тис. грн і цільовому коефіцієнті оборотності запасів:

$$К_{\text{об.}}^{\text{оптим.}} \approx 3,1$$

отримуємо:

$$З_{\text{прогн.}} = \frac{2500}{3,1} \approx 800 \text{ тис. грн}$$

Формула продуктивності праці [55]:

$$В_{1п} = \frac{Д}{Ч} \quad (3.8)$$

де, $В_{1п}$ – рівень чистої рентабельності;

$Д$ – загальна виручка;

$Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Фактичний показник (2023 р.):

$$В_{1п}^{2023} = \frac{504,2}{15} \approx 33 \text{ тис. грн}$$

Прогноз після впровадження заходів:

$$В_{1п}^{2023} = \frac{2500}{25} = 100 \text{ тис. грн}$$

Загальні розрахунки ключових показників ефективності підприємства до та після впровадження заходів представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняння ключових показників ефективності підприємства до та після впровадження заходів

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (прогноз)
Чистий прибуток, тис. грн	12,1	250
Чиста рентабельність підприємства, %	2,4	10
Матеріальні оборотні активи (запаси) на кінець року, тис. грн	2 165,4	800
Виручка на одного працівника, тис. грн	33	100

Джерело: Сформовано автором на основі розрахунків

Як видно з табл. 3.3, впровадження запропонованих заходів матиме суттєвий позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємства. Чистий прибуток може зрости з 12,1 тис. грн у 2023 р. до близько 250 тис. грн, що більш ніж у 20 разів перевищує базовий рівень. Таке зростання забезпечується підвищенням обсягів реалізації, зменшенням витрат та збільшенням маржинальності. Інтеграція ISO 9001:2015 дає змогу скоротити витрати на неякісні операції, міжнародна сертифікація – розширити ринки збуту, ERP-система та прогнозування попиту – оптимізувати ресурси та знизити втрати від надлишкових запасів. Адаптація асортименту дозволяє підвищити частку високорентабельної продукції. Сукупний ефект – істотне зростання прибутковості.

Це підтверджується покращенням показника рентабельності: після впровадження заходів він може зрости з 2,4 % до 10 %. Підвищення рентабельності свідчить про ефективніше використання ресурсів і зменшує ризики у ЗЕД, оскільки стабільні фінансові показники підвищують довіру іноземних партнерів.

Важливим результатом є оптимізація матеріальних оборотних активів. У 2023 р. запаси зросли до 2 165,4 тис. грн, що вказує на неефективне прогнозування попиту. Впровадження ERP-системи та моделей прогнозування дозволить скоротити їх до приблизно 800 тис. грн, усуваючи як надлишки, так і дефіцит товарів.

Помітно зросте і продуктивність праці. За незмінної чисельності персоналу виручка на одного працівника може збільшитися з 33 до 100 тис. грн на рік. Це стане можливим завдяки автоматизації процесів, усуненню дублюючої роботи, стандартизації операцій та підвищенню швидкості виконання замовлень. Зростання продуктивності дозволить підприємству нарощувати обсяги ЗЕД без збільшення штату, що позитивно вплине на рентабельність у довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки економічної доцільності запропонованих заходів доцільно зіставити очікувані вигоди від їх реалізації з необхідними інвестиціями.

Економічний ефект кожного заходу визначався як сума додаткового чистого прибутку та зниження витрат, отриманих у результаті впровадження змін [55]:

$$E_i = \Delta\Pi_i + \Delta B_i, \quad (3.9)$$

де, $\Delta\Pi_i = \Pi_{\text{після},i} - \Pi_{\text{до},i}$ – рівень чистої рентабельності;

$\Delta B_i = B_{\text{до},i} - B_{\text{після},i}$ – скорочення витрат (економія ресурсів, логістичних та складських витрат тощо).

Залежно від заходу економічний ефект формується різними складовими: менше повернень, менше браку, менше складу, менше втрат, більша продуктивність, збільшення обсягів продажу тощо [53; 55]:

$$E_i = E_i^{\text{маржа}} + E_i^{\text{якість}} + E_i^{\text{ERP}} + E_i^{\text{запаси}} + E_i^{\text{асортимент}} \quad (3.10)$$

ISO дає ефект за рахунок зменшення витрат на брак, повернення, рекламації.

Формула [56]:

$$E_{\text{ISO}} = (B_{\text{брак,до}} - B_{\text{брак,після}}) + (B_{\text{поверн,до}} - B_{\text{поверн,після}}) \quad (3.11)$$

У моделі закладено:

- зменшення непрямих втрат на неякісні операції на ~20–30 %;
- зменшення повернень клієнтів на ~15 %;
- економія витрат на контроль якості.

Сумарний річний ефект ≈ 80 тис. грн.

ERP дає ефект через:

- скорочення складських втрат;
- оптимізацію логістики;
- автоматизацію обліку;
- зменшення надлишкових закупівель.

Формула [56]:

$$E_{\text{ERP}} = (B_{\text{лог,до}} - B_{\text{лог,після}}) + (B_{\text{запаса,до}} - B_{\text{запаси,після}}) + \Delta\Pi_{\text{автом}} \quad (3.12)$$

У моделі:

- зниження надлишкових запасів із 2 165 тис. грн до 800 тис. грн, призведе до економії ≈ 5 % від різниці ≈ 68 тис. грн/рік;
- зменшення логістичних втрат ≈ 20 –30 тис. грн;
- автоматизація процесів, призведе до приросту продуктивності персоналу.

У сумі дає ≈ 100 тис. грн/рік.

Ефект від дотримання системи прогнозування попиту складається з:

- меншого дефіциту ходових позицій, призведе до збільшення продажів;
- зниження втрат від надлишкових закупівель.

Формула [56]:

$$E_{prog} = \Delta\P_{\text{попит}} + (B_{\text{надл,до}} - B_{\text{надл,після}}) \quad (3.13)$$

Оцінка:

- приріст продажів $\approx 20\text{--}25$ тис. грн прибутку;
- скорочення надлишкових запасів ≈ 15 тис. грн.

Разом ≈ 40 тис. грн/рік.

Ефект від адаптації асортименту отримується за рахунок:

- збільшення частки високорентабельної продукції;
- усунення малорентабельних позицій;
- покращення маржинальності.

Формула [56]:

$$E_{asort} = \Delta\P_{\text{маржа}} \quad (3.14)$$

Декомпозиція:

- збільшення середньої маржі на 1–1,5 п.п.
- при прогнозній виручці 2,5 млн грн це дає $0,01 \times 2\,500 \approx 25\text{--}30$ тис. грн.

Тож економічний ефект = 30 тис. грн/рік.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів здійснювалася за принципом «витрати – вигоди». Для кожного заходу визначалися:

- обсяг інвестицій I_i тис. грн;
- річний економічний ефект E_i тис. грн/рік;
- строк окупності інвестицій T_i роки.

Річний економічний ефект від реалізації окремого заходу визначався як приріст чистого прибутку та/або економія витрат порівняно з базовим сценарієм [56]:

$$E_i = \Delta\P_i + \Delta C_i \quad (3.15)$$

де, $\Delta\Pi_i = \Pi_{\text{після},i} - \Pi_{\text{до},i}$ – рівень чистої рентабельності;

$\Delta C_i = C_{\text{до},i} - C_{\text{після},i}$ – скорочення витрат (економія ресурсів, логістичних та складських витрат тощо).

Отримані за цією формулою значення були агреговані та, з урахуванням експертної оцінки внеску кожного заходу, сформували річний економічний ефект, наведений у табл. 3.4 (80; 100; 40; 30 тис. грн/рік відповідно).

Строк окупності інвестицій у кожний захід визначався за класичною формулою простої (недисконтованої) окупності [56]:

$$T_i = \frac{I_i}{E_i} \quad (3.16)$$

де, T_i – строк окупності i -го заходу, років;

I_i – обсяг інвестицій у захід i , тис. грн;

E_i – річний економічний ефект від заходу i , тис. грн/рік.

Підставляючи значення з табл. 3.4, отримуємо:

– Інтеграція ISO 9001:2015

$$T_{ISO} = \frac{150}{80} = 1,875 \approx 1,9 \text{ року};$$

– Впровадження ERP-системи

$$T_{ERP} = \frac{200}{100} = 2,0 \text{ року};$$

– Впровадження системи прогнозування попиту

$$T_{prog} = \frac{50}{40} = 1,25 \approx 1,3 \text{ року};$$

– Адаптація асортименту продукції до попиту

$$T_{asort} = \frac{30}{30} = 1,0 \text{ року};$$

Для сукупної оцінки ефективності всього комплексу заходів використовувалася формула [56]:

$$T_{\text{заг}} = \frac{\sum_i I}{\sum_i E} \quad (3.17)$$

де, $\sum_i I$ – загальний обсяг інвестицій:

$\sum_i E$ – сумарний річний економічний ефект.

За даними табл. 3.4:

$$T_{\text{заг}} = \frac{430}{250} = 1,72 \approx 1,7 \text{ року.}$$

Саме за цими формулами були отримані розрахункові значення інвестицій, економічного ефекту та строку окупності, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів (принцип «витрати – вигоди»)

Захід	Інвестиції, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн/рік	Термін окупності, роки
Інтеграція ISO 9001:2015/Amd1:2024 (впровадження СМЯ)	150	80	1,9
Впровадження ERP-системи	200	100	2
Впровадження системи прогнозування попиту	50	40	1,3
Адаптація асортименту продукції до попиту	30	30	1
Разом	430	250	1,7

Джерело: Сформовано автором на основі розрахунків

Як показують дані табл. 3.4, усі запропоновані заходи є економічно доцільними, а очікувані вигоди перевищують витрати. Найбільші інвестиції потребують впровадження ERP-системи (200 тис. грн) та інтеграція ISO 9001:2015/Amd1:2024 (150 тис. грн). ERP передбачає витрати на програмне забезпечення, налаштування і навчання персоналу, а сертифікація за ISO – на розроблення документації СМЯ, аудит та оплату послуг сертифікаційного органу. Водночас ці заходи забезпечують істотний економічний ефект: ERP дає близько 100 тис. грн щороку, а СМЯ – приблизно 80 тис. грн. ERP сприяє оптимізації запасів, зниженню трудомісткості процесів і мінімізації помилок, тоді як ISO зменшує втрати від браку та підвищує ринкові можливості підприємства.

Менш капіталомісткими є впровадження системи прогнозування попиту (50 тис. грн) та адаптація асортименту (30 тис. грн), але вони також демонструють високу ефективність. Прогнозування забезпечує економічний ефект на рівні 40 тис. грн за рахунок запобігання дефіциту й надлишкових закупівель, тоді як адаптація асортименту приносить близько 30 тис. грн на рік завдяки зростанню маржинальності та зниженню втрат від нереалізованої продукції.

Загальні інвестиції у впровадження всіх заходів становлять 430 тис. грн, а сумарний річний економічний ефект – 250 тис. грн, що забезпечує строк окупності близько 1,7 року. Для підприємства це свідчить про високу ефективність та швидку віддачу інвестицій. У довгостроковій перспективі впровадження ERP, ISO та оптимізаційних інструментів зміцнить конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках, покращить якість процесів і підвищить стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, результати оцінки економічної ефективності підтверджують, що запропоновані заходи є рентабельними та доцільними. Інвестиції у вдосконалення системи менеджменту якості швидко окупаються й забезпечують зростання прибутку, маржі, продуктивності праці та оптимізацію запасів. Сукупний ефект підвищує конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємства, зміцнює його позиції у ЗЕД та створює умови для стабільного розвитку. Впровадження міжнародної системи якості стає важливим чинником довгострокового успіху ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» на зовнішніх ринках.

Висновки до третього розділу

Таким чином, в результаті дослідження, проведеного в третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра, отримано наступні результати:

1. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу організаційно-технічних заходів для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі інтеграції принципів міжнародної системи менеджменту якості ISO 9001:2015 та її оновлення Amd 1:2024. До основних запропонованих заходів віднесено: адаптацію щоденних процедур до принципів СМЯ, впровадження ERP-системи з модулем ЗЕД, застосування методів прогнозування попиту, формування асортименту відповідно до очікувань міжнародних партнерів.

2. Сформовано узагальнену модель підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності через інтеграцію СМЯ. Модель охоплює вхідні чинники (потреби партнерів, кліматичні ризики, ресурси), блок принципів ISO,

операційні процеси ЗЕД, цифрову інфраструктуру та етапи моніторингу й вдосконалення. Запропоновано регламентацію ЗЕД у межах СМЯ, застосування підходу на основі ризиків і даних, а також побудову адаптивної СМЯ, зорієнтованої на стратегічний розвиток.

3. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Прогноз показав істотне зростання чистого прибутку (з 12,1 до 250,0 тис. грн), рентабельності, продуктивності праці та скорочення запасів. Розраховано строк окупності інвестицій у впровадження заходів, який склав у середньому 1,7 року. Таким чином, реалізація розробленої моделі та запропонованих дій не лише економічно доцільна, але й створює передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

Магістерську роботу виконано на замовлення ТОВ НВФ «Стройхімсервіс». У дослідженні застосовано загальнонаукові методи аналізу, порівняння, синтезу, спостереження, графічного відображення та інші. Використано також методи статистичної обробки і моделювання для оцінки ефективності ЗЕД підприємства. Досягнуті результати можуть бути використані в діяльності ТОВ НВФ «Стройхімсервіс» при оптимізації управління якістю та зовнішньоекономічними процесами. Подібні висновки є актуальними і для інших підприємств хімічного профілю, де підвищення стандартів якості сприяє зростанню обсягів експорту й конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків.

1. Теоретичний аналіз показав, що зовнішньоекономічна діяльність дедалі більше стає невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства. ЗЕД не лише забезпечує отримання прибутку та освоєння нових ринків, а й укріплює позиції в конкурентному середовищі. Вихід на зовнішні ринки сприяє збільшенню масштабів виробництва, зниженню собівартості за рахунок ефекту масштабу та модернізації технологій. Таким чином, правильно обрана зовнішньоторгова стратегія формується як джерело довгострокового зростання і інноваційного розвитку фірми. ЗЕД є стратегічним чинником розвитку підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність, забезпечує доступ до ресурсів і стабільність бізнесу на глобальному ринку.

2. ISO 9001:2015 – це міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи менеджменту якості організації. Він базується на семи фундаментальних принципах управління якістю (орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, безперервне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів, управління взаємовідносинами). Останнє оновлення стандарту (ISO 9001:2015/Amd 1:2024) розширює фокус СМЯ, додаючи екологічну та соціальну складові, що враховують кліматичні ризики. Впровадження СМЯ за ISO 9001:2015 дає підприємству відчутні переваги: зростання продуктивності,

зниження кількості дефектів та операційних витрат, покращення якості продукції та фінансових показників. Формалізація СМЯ відповідно до ISO 9001:2015 забезпечує системний підхід до управління якістю на всіх етапах виробництва та постачання, що посилює позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

3. Дослідження підтверджує, що організація СМЯ безпосередньо впливає на результативність ЗЕД. Якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам визначають можливість допуску товару на зовнішні ринки. Наявність сертифікованої СМЯ за ISO 9001:2015 дозволяє контролювати всі етапи виробництва та постачання, сертифікувати продукцію за вимогами країн-імпортерів (наприклад, стандартами REACH, CLP, європейськими екологічними директивами), що формує довіру міжнародних партнерів. Така довіра є ключем до побудови сталих логістичних ланцюгів: підприємство, яке стабільно і прогнозовано виконує зобов'язання, має значно вищі шанси зберегти партнерські зв'язки. Дієва СМЯ служить основою передбачуваного і ефективного ЗЕД підприємства, адже стандартизує процеси і знижує ризики міжнародної торгівлі, що підвищує конкурентоспроможність фірми.

4. Підприємство «Стройхімсервіс» – це мале науково-виробниче підприємство харківської хімічної галузі (лакофарбова продукція, будівельна хімія), що функціонує з 1996 р.. Маючи лінійно-функціональну організаційну структуру, фірма виступає офіційним дистриб'ютором відомих світових брендів (Knauf, Rotband, Penosil та ін.) і одночасно здійснює імпорт окремих позицій продукції. Клієнтами «Стройхімсервіс» є великі забудовники, середні будівельні компанії та приватні споживачі (прибл. 30–50% продажів – великому та середньому бізнесу). Діяльність підприємства концентрована переважно в Харкові та регіоні, з можливістю постачання в інші області. У зовнішньоекономічній діяльності «Стройхімсервіс» головним є імпорт – компанія інтегрована в міжнародні ланцюги постачань – тоді як експорт практично відсутній. Характеристика діяльності свідчить про гнучкість підприємства як МСП, проте обмежені масштаб і ресурси

накладають необхідність формалізації процесів (зокрема впровадження СМЯ) для успішного освоєння зовнішніх ринків.

5. Аналіз показав, що на «Стройхімсервіс» відсутня формалізована система менеджменту якості, що негативно позначається на його діяльності. Зокрема, фінансовий аналіз за 2022–2023 рр. виявив різке погіршення прибутковості: чистий прибуток знизився майже на 94%, а рентабельність операційної діяльності – до критично низького рівня. Це свідчить про неефективність контролю витрат та нестабільну якість продукції (незадовільне управління собівартістю та ціноутворенням). Вказана динаміка відображає недостатню стандартизацію і відсутність СМЯ, яка могла б суттєво зменшити операційні втрати. Оцінка підтвердила, що відсутність системного управління якістю призвела до погіршення фінансових результатів і зниження ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства.

6. У ході дослідження встановлено низку проблемних зон. По-перше, відсутність формалізованої СМЯ і стандартизованого контролю якості продукції. По-друге, неефективна логістика та управління запасами – на підприємстві спостерігається надмірне накопичення товарно-матеріальних цінностей. Крім того, діагностовано неврегульованість фінансової політики (надлишок ліквідності, висока дебіторська заборгованість), низьку маркетингову активність (відсутність онлайн-присутності, CRM-систем) та недостатній рівень підготовки персоналу (відсутність програм підвищення кваліфікації у ЗЕД, логістиці, стандартах якості). З кожною проблемою співвіднесено відповідні норми ISO: наприклад, ISO 9001:2015 для загальної СМЯ, ISO 28000/ISO 31000 для оптимізації ланцюгів постачання і ризик-менеджменту, ISO 10002 для управління клієнтським досвідом, ISO 27001/ISO 22301 – для інформаційної безпеки і безперервності бізнесу, ISO 10015/ISO 30401 – для навчання персоналу. Резерви підвищення якості полягають у впровадженні системного підходу (відповідно до стандартів ISO) в усі критичні процеси: стабілізації процедур виробництва, оптимізації логістики та навчання персоналу. Це дозволить знизити витрати, усунути брак і забезпечити

передбачувану якість продукції, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

7. Запропоновано перш за все формалізувати СМЯ відповідно до ISO 9001:2015 із документуванням процесів та регулярними внутрішніми аудитами. Передбачено також впровадження системи управління ризиками (ISO 31000) та безпеки ланцюгів поставок (ISO 28000) для оптимізації логістичних процесів і зменшення запасів. Значну увагу приділено клієнтоорієнтації: рекомендовано впровадити CRM-платформу та стандартизувати обробку скарг згідно з ISO 10002, що підвищить задоволеність партнерів. Для зміцнення кадрового потенціалу розроблено програму навчання персоналу відповідно до ISO 10015 (планові тренінги, сертифікація знань). Крім того, враховано заходи з застосування стандартів ISO 27001 та ISO 22301 забезпечить захищеність торговельних даних і стабільність операцій (автоматизація обліку і документації). Запропоновані заходи, базовані на принципах ISO, спрямовані на стабілізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції та зниження операційних витрат. Реалізація цих рекомендацій сприяє підвищенню продуктивності і зниженню витрат підприємства, що позитивно позначається на його фінансових результатах.

8. Сформована модель демонструє, що ЗЕД підприємства складається з інтегрованих процесів (виробництво, контроль якості, логістика, фінанси, маркетинг, обслуговування клієнтів), у яких центральну роль відіграє єдина система менеджменту якості. Кожному із цих процесів відповідає один або декілька принципів ISO 9001:2015 (процесний підхід, орієнтація на замовника, ризик-орієнтованість тощо). Модель ілюструє, що ефективна СМЯ забезпечує цілісність і передбачуваність ключових операцій ЗЕД, зменшуючи ймовірність помилок і простоїв. Такі стандартизовані процедури формують довіру міжнародних партнерів і створюють умови для розширення експортної присутності. Запропонована модель підтверджує, що інтеграція принципів ISO 9001 у ЗЕД є стратегічно обґрунтованою: стабілізовані процеси, що виходять з її застосування, дозволяють підвищити результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

9. Економічне обґрунтування проведено через порівняння очікуваних вигід і витрат. Згідно з аналізом, реалізація СМЯ та пов'язаних заходів призведе до збільшення обсягів продажу та зниження дефектів, що підтверджено практикою сертифікації: після впровадження ISO 9001 середній приріст продажів компаній складає близько 48%. Проведені розрахунки показали, що інвестиції в удосконалення СМЯ і автоматизацію процесів можуть бути окуплені в короткостроковому періоді, а довгострокові вигоди (додаткові надходження від експорту, економія від зменшення браку, підвищення рентабельності) значно перевищать витрати. Маркетинговий аналіз підтверджує ефективність запропонованих заходів: інвестиції у впровадження СМЯ є фінансово доцільними та сприятимуть зміцненню прибутковості компанії і підвищенню показників її зовнішньоекономічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 04.12.2025).
2. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. – International Organization for Standardization, 2015.
3. ISO 9001:2015/Amd 1:2024. Amendment 1: Climate change considerations. – International Organization for Standardization, 2024.
4. ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. – International Organization for Standardization, 2015.
5. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
6. Герасимчук З. В., Герасимчук Н. Г. Міжнародна економіка. – Київ: Знання, 2021. – 464 с.
7. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 04.12.2025).
8. Шевчук А. Є. Управління якістю на підприємстві: навч. посіб. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 240 с.
9. Buh24: ERP-системи для бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buh24.com.ua> (дата звернення: 04.12.2025).
10. Smart-IT. Прогнозування попиту у ланцюгах постачання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdh.smart-it.com> (дата звернення: 04.12.2025).
11. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. – Київ: УкрНДНЦ, 2016.
12. Пономаренко В. С., Лаптева Т. Ю. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 296 с.
13. Програми підтримки МСП в Україні – EU4Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu4business.org.ua> (дата звернення: 04.12.2025).

14. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – International Organization for Standardization, 2018.

15. ISO 10002:2018. Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations. – International Organization for Standardization, 2018.

16. Integrated-standards.com. ISO Management Systems Integration [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.integrated-standards.com> (дата звернення: 04.12.2025).

17. ISO Committees on Quality & Climate Change [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://committee.iso.org> (дата звернення: 04.12.2025).

18. Opendatabot – Відомості про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/23261430> (дата звернення: 04.12.2025).

19. Визначення малих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/14744> (дата звернення: 04.12.2025).

20. Шегда А. В. Менеджмент. – С. 141–147, 401–420.

21. Спрощена система оподаткування для фізичних осіб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pechersk.kyivcity.gov.ua/news/sproshchena-sistema-opodatkuvannya-dlya-fizichnikh-osib> (дата звернення: 04.12.2025).

22. Вітчизняний ринок ЛФМ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/5759-vitchiznyanij-rinok-lfm>

23. ЄДРПОУ: 23261430 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/23261430> (дата звернення: 04.12.2025).

24. Компанія за кодом 23261430 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/23261430> (дата звернення: 04.12.2025).

25. YouControl. Дані про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23261430/ (дата звернення: 04.12.2025).

26. Поліпласт Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://poliplast.ua> (дата звернення: 04.12.2025).

27. БудМайстер (ТМ «БудМайстер») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://budmajster.com.ua> (дата звернення: 04.12.2025).
28. Henkel – офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.henkel.com> (дата звернення: 04.12.2025).
29. Ceresit – офіційний сайт в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ceresit.ua> (дата звернення: 04.12.2025).
30. Tikkurila (Kolorit) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tikkurila.ua> (дата звернення: 04.12.2025).
31. Caparol (DAW SE) – представництво в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.caparol.ua> (дата звернення: 04.12.2025).
32. Усенко І. В. Актуальні перспективи впровадження системи менеджменту якості промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/zenisv> (дата звернення: 04.12.2025).
33. ANSI Blog. ISO 10004:2018 – Customer satisfaction [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.ansi.org/ansi/iso-10004-2018-qms-customer-satisfaction> (дата звернення: 04.12.2025).
34. CABEM. ISO standards and risk reduction [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cabem.com/5-ways-iso-standards-help-organizations-reduce-risks-and-ensure-compliance> (дата звернення: 04.12.2025).
35. ResearchGate: The Role of ISO 28000:2022 in Enhancing Supply Chain Security [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/390947074> (дата звернення: 04.12.2025).
36. ResearchGate: Complaints-handling processes... ISO 10002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/254316166> (дата звернення: 04.12.2025).
37. Hebron Consultancy – ISO 10015 guidelines [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hebronmgtconsultancy.com/iso-10015-quality-management-guidelines> (дата звернення: 04.12.2025).

38. ISMS.online – ISO 27001 Cyber resilience [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.isms.online/iso-27001/building-cyber-resilience> (дата звернення: 04.12.2025).
39. ISO 75106 – Stakeholder trust [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 04.12.2025).
40. ISO 68683 – Sustainable Development Goals [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/68683.html> (дата звернення: 04.12.2025).
41. BPRhub – SWOT analysis ISO 9001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bprhub.com/blogs/swot-analysis-iso-9001-certification> (дата звернення: 04.12.2025).
42. Estimation of efficiency of foreign economic activity [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nauka-online.com/.../estimation-of-efficiency-of-foreign-economic-activity> (дата звернення: 04.12.2025).
43. EU4Business – офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu4business.org.ua> (дата звернення: 04.12.2025).
44. Integrated-standards.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://integrated-standards.com> (дата звернення: 04.12.2025).
45. ResearchGate: Application of PDCA cycle [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/318743952> (дата звернення: 04.12.2025).
46. MDCS KNUBA – стаття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/273713> (дата звернення: 04.12.2025).
47. ResearchGate: Підвищення точності прогнозування попиту в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/390781464> (дата звернення: 04.12.2025).
48. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення: 04.12.2025).

49. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730> (дата звернення: 04.12.2025).

50. Коленда Н. В., Дитина О. М. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. – Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2021. – № 26. – С. 53–59. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-53> (дата звернення: 04.12.2025).

51. Тищенко В. Ф., Остапенко В. М. Стаття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28182/1/2022-%D0%A2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92%20%D0%A4%2C%20%D0%9E%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92%20%D0%9C.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

52. Стаття в IR STU [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/4fa80bb4-0249-4f27-9553-573d282d2484/content> (дата звернення: 04.12.2025).

53. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – Київ : Знання, 2019. – 564 с.

54. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 482 с.

55. Паляничко Б. М., Кірейцев Г. Г. Фінансовий аналіз : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2017. – 472 с.

56. Гончарук А. Г. Менеджмент якості : підручник. – Київ : КНЕУ, 2020. – 512 с.

57. Рожко, В. І., Гевко, О. Я. Система менеджменту якості як чинник підвищення конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 16. – DOI: [10.5281/zenodo.17562987](https://doi.org/10.5281/zenodo.17562987). (дата звернення: 04.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Авторська наукова публікація за темою дослідження:
«Система менеджменту якості як чинник підвищення конкурентоспроможності у
зовнішньоекономічній діяльності підприємства»
Прийнята до публікації у фаховому журналі «Актуальні питання економічних
наук» №16_2025 (листопад)

Тематична рубрика Менеджмент якості
УДК 339

**Система менеджменту якості як чинник підвищення
конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Відомості про автора(ів):

Рожко Віктор Іванович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

менеджменту та підприємництва,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

ORCID: 0000-0003-0153-6280

майдан Свободи 4, Харків, viktor.rozhko@karazin.ua

Гевко Ольга Ярославівна

Студентка 2 курсу магістратури

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи 4, Харків, hevko2020ulm12@student.karazin.ua.

Прийнято: | Опубліковано:

Анотація: Метою дослідження є комплексний аналіз та теоретичне обґрунтування ролі систем менеджменту якості (СМЯ) як ключового інструменту у формуванні та посиленні конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародній арені. Робота спрямована на систематизацію механізмів впливу впровадженої та сертифікованої СМЯ на основні складові конкурентоспроможності продукції та компанії в цілому в умовах посилення вимог глобальних ринків та необхідності інтеграції українського бізнесу у світовий економічний простір.

Методологічною основою роботи стали принципи системного підходу та діалектичний метод пізнання. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових методів: теоретичного узагальнення та порівняння – для вивчення еволюції підходів до управління якістю; аналізу та синтезу – для декомпозиції поняття «конкурентоспроможність» на складові та встановлення зв'язків між ними та принципами СМЯ. Аналіз нормативних документів, зокрема стандартів серії ISO 9000, дозволив розкрити сутність та вимоги до сучасних систем якості. Метод логічного узагальнення застосовано для систематизації переваг, які отримують підприємства-експортери від впровадження СМЯ.

У ході дослідження встановлено, що система менеджменту якості трансформувалася з вузької функції контролю продукції на стратегічний інструмент управління, що комплексно впливає на діяльність компанії. Доведено, що вплив СМЯ на конкурентоспроможність у ЗЕД реалізується за кількома напрямками. По-перше, сертифікація за міжнародними стандартами (зокрема, ISO 9001) виступає необхідною умовою доступу до багатьох закордонних ринків, дозволяючи долати нетарифні та технічні бар'єри в торгівлі та виступаючи сигналом надійності для іноземних партнерів. По-друге, СМЯ безпосередньо впливає на нецінові чинники конкурентоспроможності через гарантування стабільно високої якості продукції та послуг, що підвищує лояльність споживачів та зміцнює репутацію бренду. По-третє, імплементація принципів СМЯ сприяє оптимізації бізнес-процесів, раціональному використанню ресурсів та мінімізації втрат від браку, що веде до зниження собівартості та, як наслідок, підвищення цінової конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що впровадження та сертифікація системи менеджменту якості є дієвим та багатогранним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Зроблено висновок, що СМЯ перестає бути лише формальною вимогою і стає стратегічною інвестицією в сталий розвиток, операційну ефективність та довгострокову присутність на глобальних ринках. Для українських компаній послідовна імплементація міжнародних

стандартів якості є критично важливою умовою для успішної інтеграції в європейські та світові ланцюги доданої вартості.

Ключові слова: ISO 9001, управління якістю, експорт, міжнародні ринки, сертифікація, конкурентні переваги, стандартизація.

Quality management system as a factor in improving competitiveness in the foreign economic activity of an enterprise

Information about the Author(s):

Rozhko Viktor Ivanovych - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4, Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: viktor.rozhko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0153-6280>

Hevko Olha Yaroslavivna

2-nd-year Master's student, V.N. Karazin Kharkiv National University

4 Svobody Square, Kharkiv,

E-mail: hevko2020ulm12@student.karazin.ua

Abstract: The purpose of this research is a comprehensive analysis and theoretical substantiation of the role of quality management systems (QMS) as a key tool in shaping and strengthening the competitive advantages of domestic enterprises in the international arena. The work is aimed at systematizing the mechanisms through which an implemented and certified QMS influences the core components of product and company competitiveness, considering the increasing demands of global markets and the need for Ukrainian business to integrate into the global economic space.

The methodological basis of the work consists of the principles of a systematic approach and the dialectical method of cognition. To achieve the set goal, a set of general

scientific methods was used: theoretical generalization and comparison—to study the evolution of approaches to quality management; analysis and synthesis—to decompose the concept of «competitiveness» into its components and establish links between them and QMS principles. The analysis of normative documents, particularly the ISO 9000 series standards, made it possible to reveal the essence and requirements of modern quality systems. The method of logical generalization was applied to systematize the benefits that exporting enterprises receive from implementing a QMS.

The study found that the quality management system has transformed from a narrow function of product control into a strategic management tool that has a comprehensive impact on a company's activities. It has been proven that the influence of a QMS on competitiveness in foreign economic activity is realized in several ways. Firstly, certification according to international standards (in particular, ISO 9001) is a necessary condition for access to many foreign markets, allowing companies to overcome non-tariff and technical barriers to trade and serving as a signal of reliability for foreign partners. Secondly, a QMS directly affects non-price factors of competitiveness by ensuring consistently high quality of products and services, which increases consumer loyalty and strengthens brand reputation. Thirdly, the implementation of QMS principles promotes the optimization of business processes, the rational use of resources, and the minimization of losses from defects, which leads to a reduction in costs and, consequently, an increase in price competitiveness.

It is substantiated that the implementation and certification of a quality management system is an effective and multifaceted factor in increasing an enterprise's competitiveness in foreign economic activity. It is concluded that a QMS is ceasing to be merely a formal requirement and is becoming a strategic investment in sustainable development, operational efficiency, and a long-term presence in global markets. For Ukrainian companies, the consistent implementation of international quality standards is a critically important condition for successful integration into European and global value chains

Keywords: ISO 9001, quality management, export, international markets, certification, competitive advantages, standardization.

Постановка проблеми

В умовах посилення глобалізаційних процесів та інтеграції України у світовий економічний простір, зокрема в європейський ринок, ключовим завданням для вітчизняних підприємств стає підвищення їхньої конкурентоспроможності. Сучасна конкуренція на міжнародній арені виходить далеко за межі цінової боротьби, акцентуючи увагу на нецінових факторах, таких як якість продукції, надійність постачальника, прозорість бізнес-процесів та відповідність міжнародним стандартам, що підтверджується сучасними дослідженнями тенденцій у мінливому світі [16]. У цьому контексті система менеджменту якості (СМЯ), побудована на основі стандартів серії ISO 9000, перестає бути лише внутрішнім інструментом оптимізації та перетворюється на стратегічний актив для успішної зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Проблема полягає в тому, що значна частина українських підприємств досі сприймає впровадження та сертифікацію СМЯ як формальну, обтяжливу процедуру для отримання сертифіката, а не як дієвий механізм для формування довгострокових конкурентних переваг. Існує розрив між потенційними можливостями, які надає СМЯ, та реальним рівнем їх використання для посилення позицій на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика впливу систем менеджменту якості на діяльність підприємств є предметом численних досліджень. Протягом останніх п'яти років науковці зосереджували увагу на кількох ключових аспектах. Значна частина робіт підтверджує позитивну кореляцію між наявністю сертифіката ISO 9001 та зростанням обсягів експорту. Наприклад, мета аналіз, проведений Потоскі М. та Пракаш А., доводить, що сертифікація відіграє ключову роль у подоланні

інформаційної асиметрії в міжнародній торгівлі [1]. Дослідження Імран М., Азіз А. та Абдул Хамід С. Н. підтверджує, що СМЯ є визначальним фактором експортного успіху для малих та середніх підприємств у країнах Вишеградської групи [2]. Аналітичні роботи ОЕСР також наголошують на незмінній ролі міжнародних стандартів у подоланні нетарифних бар'єрів у глобальній торгівлі [3]. Водночас дослідження Канауджія А. на основі даних виробничого сектору демонструють прямий вплив ISO 9001 на показники інтернаціоналізації компаній [4].

Окремий пласт публікацій присвячений аналізу викликів, пов'язаних з адаптацією вітчизняних підприємств до вимог європейського ринку. Так, Онишко С. аналізує роль СМЯ в адаптації українських компаній до системи технічного регулювання ЄС [5], а Мовчан В. досліджують вплив Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) на вимоги до сертифікації українських експортерів [6]. Згідно зі звітом Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД), наявність сертифікованої СМЯ є одним із ключових драйверів для українського експорту на єдиний ринок ЄС [7]. Княгиницька Л. П., Паторгіна О. та Буряк А. у своїх роботах розглядають гармонізацію національних стандартів як загальний фактор конкурентоспроможності для пост-радянських економік [8].

Інші дослідження фокусуються на внутрішніх ефектах від впровадження СМЯ. Роботи Тарі Дж. Дж., Моліна Дж. Ф. та Герас І. пов'язують процесний підхід в ISO 9001 з покращенням операційної ефективності на основі ресурсної теорії фірми [9]. Г. Х. Попеску доводить, що практики постійного поліпшення в рамках СМЯ ведуть до скорочення відходів у виробничому секторі [10]. Дослідження Пануватваніч К. та Нгуєн Т. Т. показують вплив принципів управління якістю на корпоративну культуру та залученість персоналу [11]. Глобальні звіти, такі як індекс конкурентоспроможності від Deloitte, також підкреслюють стратегічну роль систем якості для досягнення операційної досконалості [12].

Однак, попри значну кількість публікацій, які спираються на стратегічні концепції М. Портера [13] та ресурсну теорію Дж. Барні [14] і підтверджують важливість стандартів у глобальних ланцюгах постачання, як зазначається у звітах

COT [15], більшість з них розглядає сертифікацію як бінарний фактор («є/немає»). Недостатньо розкритим залишається питання, як саме принципи СМЯ трансформуються в конкретні конкурентні переваги на зовнішньому ринку, що й визначає невирішені аспекти проблеми.

Метою статті є систематизація механізмів впливу впровадженої та сертифікованої СМЯ на цінові та нецінові складові конкурентоспроможності підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до формування конкурентних переваг у контексті управління якістю;
- розробити концептуальну схему впливу СМЯ на конкурентоспроможність підприємства-експортера;
- обґрунтувати роль СМЯ у подоланні ринкових бар'єрів та зміцненні репутації;
- проаналізувати вплив інструментів СМЯ на операційну ефективність та зниження собівартості.

Виклад основного матеріалу

В умовах посилення глобальної конкуренції, теоретичною основою для розуміння переваг підприємства стають класичні концепції, зокрема модель конкурентних переваг М. Портера [13] та ресурсна теорія фірми, розвинена у працях Дж. Барні [14]. Згідно з цими підходами, успіх компанії на ринку залежить від її здатності створювати унікальну цінність, яку важко скопіювати конкурентам. Система менеджменту якості (СМЯ), побудована відповідно до вимог стандарту ISO 9001, виступає саме таким внутрішнім організаційним ресурсом, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги. Вона створює формалізовану основу для постійного вдосконалення, що є ключовим для утримання позицій на динамічних міжнародних ринках, як це підкреслюється у звітах COT [15].

Для систематизації впливу СМЯ на конкурентоспроможність у ЗЕД, було розроблено концептуальну схему, що ілюструє трансформацію ключових

принципів СМЯ у конкретні ринкові переваги для підприємства-експортера (рис. 1 та рис. 2).

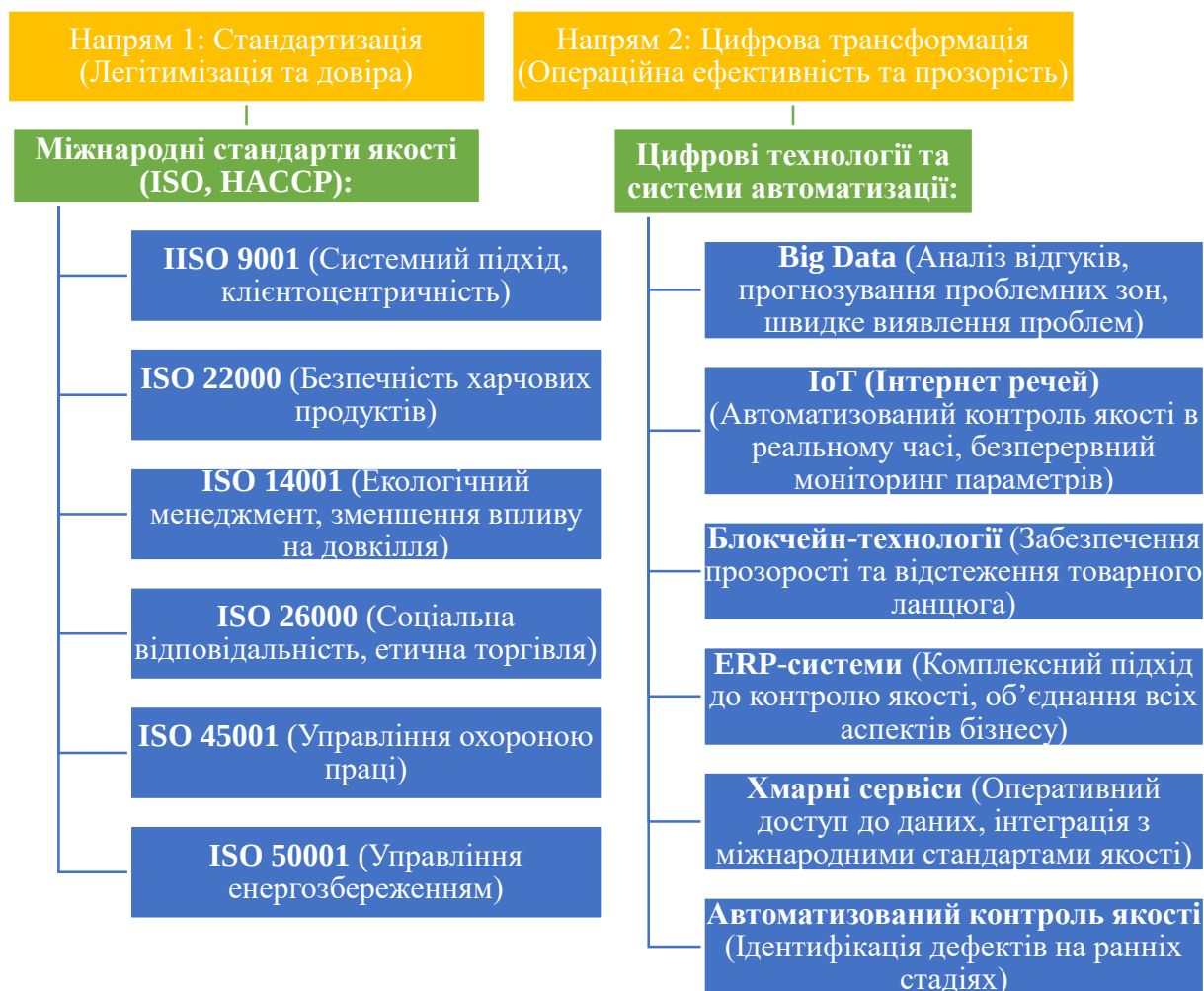


Рис. 1. Інструменти та механізми СМЯ за двома напрямками

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11]

Як показано на рис. 1, впровадження СМЯ запускає механізми, що діють у двох основних напрямках: підвищення нецінової та цінової конкурентоспроможності.

Вплив СМЯ на нецінові фактори конкурентоспроможності. Нецінова конкуренція базується на унікальності, якості та репутації. Впровадження СМЯ безпосередньо посилює ці аспекти.



Рис. 2. Механізми нецінової та цінової конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11]

Для будь-якого підприємства, що прагне вийти на міжнародну арену, сертифікат ISO 9001 – це не просто папірець, а потужний стратегічний інструмент. Його вплив можна розділити на дві ключові сфери: зміцнення довіри та репутації, а також оптимізація витрат.

Виходячи на новий ринок, компанія стикається з природною недовірою з боку потенційних партнерів. Сертифікат ISO 9001 працює як універсальна мова якості, що сигналізує про надійність та стабільність бізнесу. Як зазначали дослідники Потоскі М. та Пракаш А., така сертифікація значно зменшує невизначеність, що є критично важливим для іноземних партнерів [1].

По суті, це прямий шлях до подолання технічних та нетарифних бар'єрів. Аналітичні звіти ОЕСР підтверджують, що наявність такого стандарту спрощує вихід на ринки [3], і це особливо актуально для українських експортерів у контексті поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) з Європейським Союзом [6].

Водночас система, побудована на принципах постійного поліпшення (відомий цикл PDCA) та процесного підходу, забезпечує стабільну якість продукції. Для глобальних ланцюгів постачання вкрай важливо, щоб кожна партія

товару була однаково високої якості [17]. Це не лише мінімізує кількість дефектів, але й, як доводять дослідження Г. Х. Попеску, призводить до скорочення відходів та підвищення задоволеності клієнтів [10]. Зрештою, систематична робота над якістю формує міцну репутацію та позитивний імідж бренду – нематеріальний актив, що дозволяє вибудовувати довгострокові відносини і з партнерами, і з кінцевими споживачами [11].

Хоча впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) часто асоціюється з початковими інвестиціями, у довгостроковій перспективі вона працює на оптимізацію витрат.

Насамперед, чітка регламентація процесів та розподіл відповідальності дозволяють виявити й усунути «вузькі місця» в роботі компанії. Дослідники, зокрема М. Мартінез-Коста та А. Р. Мартінез-Лоренте, довели прямий зв'язок між процесним підходом та зростанням операційної ефективності [9]. Це означає скорочення виробничого циклу та більш раціональне використання ресурсів.

Як наслідок, знижується собівартість продукції. Коли зменшується кількість браку, витрат на гарантійне обслуговування та повернення товарів, компанія економить значні кошти. Глобальні звіти Deloitte підтверджують, що така оптимізація дозволяє знизити кінцеву ціну без втрати якості, що є вагомим перевагою у ціновій конкуренції на світовому ринку [12].

Для наочної ілюстрації відмінностей, у таблиці 1 представлено порівняльний аналіз підприємства з формалізованою СМЯ та без неї в контексті готовності до зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика готовності підприємства до ЗЕД за наявності та відсутності формалізованої СМЯ

Характеристика	Підприємство БЕЗ формалізованої СМЯ	Підприємство З формалізованою СМЯ (ISO 9001)
Доступ до ринків	Обмежений, стикається з технічними бар'єрами та недовірою партнерів.	Спрощений, сертифікат виступає «паспортом» для участі в тендерах та укладання контрактів.
Стабільність якості	Негарантована, залежить від «людського фактора», можливі відхилення від партії до партії.	Висока та прогнозована завдяки стандартизованим процесам та контролю.
Ефективність процесів	Непрозорі процеси, високий ризик прихованих втрат та неефективного використання ресурсів.	Оптимізовані та прозорі процеси, що ведуть до зниження собівартості.
Репутація	Формується стихійно, вразлива до одиничних випадків браку чи збою поставок.	Формується цілеспрямовано як репутація надійного та стабільного партнера.

Джерело: складено автором на основі [5; 7; 10-12; 17]

Таким чином, емпіричне та теоретичне обґрунтування доводить, що СМЯ є не ізольованою функцією, а інтегрованою системою, яка комплексно впливає на всі ключові аспекти конкурентоспроможності підприємства, що прагне успішно працювати на міжнародних ринках.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що поставлена на початку роботи мета була досягнута. Було доведено та детально проаналізовано, що система менеджменту якості є дієвим та багатограним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Основні результати осмислення теми полягають у тому, що СМЯ перестає бути лише формальною вимогою і стає стратегічною інвестицією в довгостроковий розвиток. Було встановлено, що її вплив є комплексним: з одного боку, сертифікація за міжнародними стандартами, як-от ISO 9001, забезпечує підприємству доступ на ринки та підвищує довіру іноземних партнерів, посилюючи нецінові конкурентні переваги. З іншого боку, імплементація принципів СМЯ веде до реальних внутрішніх трансформацій – оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та зниження собівартості, що напряду впливає на цінову конкурентоспроможність.

Таким чином, всі завдання, поставлені на початку дослідження, були вирішені. Водночас, напрям цього дослідження потребує подальшого поглиблення. Перспективним є проведення кількісного аналізу для визначення кореляції між ступенем зрілості СМЯ на українських підприємствах та їхніми експортними показниками (обсяг, географія, рентабельність). Для подальших досліджень доцільно застосувати методологію кейс-стаді, детально аналізуючи досвід конкретних компаній-експортерів з різних галузей, що дозволить виявити галузеву специфіку впливу СМЯ.

Список використаних джерел

1. Potoski M., Prakash A. Information asymmetries as trade barriers: ISO 9000 increases international commerce. *Journal of Policy Analysis and Management*. 2009. Vol. 28, No. 3. P. 494–500. DOI: <https://doi.org/10.1002/pam.20424>
2. Imran M., Aziz A., Abdul Hamid S. N. Determinants of SME export performance. *International Journal of Development and Sustainability*. 2017. Vol. 6, No. 10. P. 1381–1395. URL: https://www.growingscience.com/ijds/Vol1/ijdns_2017_7.pdf
3. Non-Tariff Measures. OECD Trade Policy Papers, No. 275. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c23506e-en>
4. Kanaujia A. The Impact of ISO 9001 Certification on Organisational Performance: A systematic review of the impact of ISO 9001 Certification on organisational performance in the manufacturing industry in India & Recommendations to improve its effectiveness : Master Thesis. University of Twente, 2021. 76 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35564.18568>.
5. Onyshko, S. V. (2019). Implementation of quality systems at Ukrainian enterprises as a factor in increasing their competitiveness on the world market. *Economy of Ukraine*, (11), 43–57. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.11.043>
6. Movchan V., Giucci R., Kirchner R. The Impact of the EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area on the Ukrainian Industrial Sector : Policy Paper PP/03/2019. Kyiv : German Economic Team Ukraine ; Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2019. 20 p. URL: <http://www.democracyhouse.com.ua/wp-content/uploads/2019/03/THE-IMPACT-OF-THE-EU-UKRAINE-DEEP-AND-COMPREHENSIVE-FREE-TRADE-AREA-ON-THE-UKRAINIAN-INDUSTRIAL-SECTOR.pdf>
7. Institute for Economic Research and Policy Consulting (IER). (2024). Barriers and Drivers for Ukrainian Exports to the EU Single Market: A Post-2022 Assessment. Kyiv, Ukraine. URL: <http://www.ier.com.ua/en>
8. Knyahynytska L. P., Patorhyna O., Buriak A. Standardization as a tool to impact the international competitiveness of manufacturing enterprises. *SHS Web of Conferences*. 2020. Vol. 89. Art. no. 00030. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208900030>.

9. Tarí J. J., Molina J. F., Heras I. Benefits of the ISO 9001 standard: a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2004. Vol. 15, No. 1. P. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/1478336032000107735>
10. Popescu, G. H. (2023). The Effect of Continuous Improvement Practices on Waste Reduction in the Manufacturing Sector: A QMS Perspective. *The TQM Journal*, 35(4), 655-672. DOI: <https://polipapers.upv.es/index.php/JARTE/article/view/17408>
11. Panuwatwanich K., Nguyen T. T. The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 126–147. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0044>
12. Deloitte. (2025). Global Manufacturing Competitiveness Index. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/manufacturing-industry-outlook.html>
13. Porter, M. E. (2021). Rethinking Competitive Advantage in a Globalized World. *Harvard Business Review*, 99(5), 60-75. URL: https://www.researchgate.net/publication/5223187_Competitiveness_in_a_Globalised_World_Michael_Porter_on_the_Microeconomic_Foundations_of_the_Competitiveness_of_Nations_Regions_and_Firms
14. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2022). Resource-Based Theory and Quality Management: A Contemporary Review. *Strategic Management Journal*, 43(8), 1543-1560. URL: https://www.researchgate.net/publication/259501668_The_role_of_resource-based_theory_in_strategic_management_studies_Managerial_implications_and_hints_for_research
15. World Trade Organization (WTO). (2023). World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. Geneva: WTO Publications. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm
16. SCIENCE AND SOCIETY: MODERN TRENDS IN A CHANGING WORLD. (2024). Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, March

18-20, Vienna, Austria. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-18-20.03.24.pdf>

17. Рожко В. І. (2024). Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, (1), 34-41.

Додаток Б

Таблиця Б 1 – Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ НВФ «Стройхімсервіс»

Конкурент	Асортимент продукції	Сертифікація і якість	СУК/ISO 9001	Маркетинг/реклама	Сервіс (доставка, підтримка)	Ціни	ЗЕД
Terminal-M (TM Siltek)	Клейові суміші, матеріали для підлог/стяжок, штукатурки і шпаклівки, гідроізоляційні суміші, фасадні та інтер'єрні оздоблювальні системи, піни, герметики, пластифікатори, теплоізоляційні плити тощо.	Високоякісна продукція з міжнародними сертифікатами; наявні сертифікати ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 45001 (Siltek).	Так (ISO 9001:2015)	Часто використовує онлайн-просування: сайт з каталогами продукції, блог, відео, соцмережі (Facebook) (Марка Siltek входить до групи Ковальська).	Власна логістика групи «Ковальська», консультації від технічних фахівців, служба підтримки клієнтів (гаряча лінія 0-800, email-підтримка).	Середній рівень цін (орієнтуються на вітчизняний ринок та ціни конкурентів).	В основному внутрішній ринок; експорт не акцентується.
Полімін (ТОВ «Фомальгаут-Полімін»)	Більше 160 найменувань СБС: суміші для підлоги і стяжок, фасадних систем теплоізоляції, плиткові клеї та затирки, внутрішні та фасадні штукатурки (цементні, вапняні, силіконові, акрилові), шпаклівки, ґрунтовки, фарби, розчини для кладки, суміші для газобетону, гідроізоляція тощо.	Єдина українська компанія з >40 сертифікованих за європейськими стандартами видів продукції; численні нагороди за якість («100 кращих товарів України», державні премії).	Так (ISO 9001 з 2003 року)	Активна маркетингова політика: національний лідер серед вітчизняних виробників СБС, впроваджує програми лояльності (Polimin Club), бере участь у виставках, проводить промо-акції.	Розгалужена дистрибуція, власні офіційні магазини («МайстерОК»), технічна підтримка, консультації по телефону/електронній пошті; післяпродажне сервісне обслуговування.	Ціни формуються на основі собівартості та ринкових умов, щомісяця переглядаються з урахуванням цін конкурентів.	Активно експортує продукцію (близько 20 країн Європи); має відділ експортних продажів.
Ферозит (ТОВ «Ферозіт»)	Понад 350 позицій: будівельні сухі суміші та оздоблювальні матеріали (покриття для підлоги, цементно-вапняні, гіпсові та декоративні штукатурки, шпаклівки, клеї для блоків і плитки, суміші гідроізоляції, ґрунтовки, фарби, морозостійка мозаїка/«короїд», пінополістирольні плити).	Система контролю якості сертифікована за ISO 9001; також має ISO 14001 (екологічний менеджмент); численні вітчизняні нагороди (держпремія Президента України з науки та техніки, золоті медалі конкурсу «100 кращих товарів»).	Так (ISO 9001:2015)	Сильна регіональна присутність (Західна Україна) з власною мережею дистрибуції (Фенікс ЛТД); обслуговує великі мережі («Епіцентр К», «Нова Лінія», «ARS Кераміка»); використовує соцмережі, має навчальні семінари.	Власний навчальний центр (навчання майстрів), техпідтримка з використання продукції, сертифікована лабораторія контролю якості; забезпечує доставку через власний транспортний парк («Фенікс»).	Ціни – середньо-ринкові, орієнтовані на широкі сегменти (бюджетний та середній) (логіка «Axiom of Quality» – пропонує якість за розумною ціною).	Планує вихід на експорт (міжнародні лабораторні тестування новинок); експортна діяльність поки незначна.

Продовження таблиці Б 1

Anserglob (ТОВ «Аскона-Південь»)	Будівельні сухі суміші і ЛФМ: системи утеплення (EPS, XPS плити) та обробки фасадів, облицювальні та мурувальні суміші, декоративні та звичайні штукатурки, шпаклівки, ґрунтовки, плиткові клеї, емульсії та фасадні фарби, монтажні піни й герметики, малярська стрічка тощо.	Власна філософія «AXIOM OF QUALITY» – висока якість контролю (тройний контроль, сертифікована лабораторія); нагороди «100 кращих товарів України», регіональні відзнаки за якість.	Не вказано (сертифікована внутрішня лабораторія, відповідність ДСТУ).	Орієнтована на український ринок; бренд Anserglob присутній у всіх регіонах України; впроваджує енергозберігаючі програми («сертифікована система утеплення»), проводить маркетинг через виставки та партнерство з Епіцентром.	Власна R&D-лабораторія, технічна підтримка для майстрів, післяпродажне сервісне обслуговування (гарантійні зобов'язання); консультації інженерів.	Орієнтація на середньо-низький ціновий сегмент (прагнення забезпечити якість за доступною ціною).	Працює переважно на внутрішньому ринку (дані про експорт відсутні).
Saint-Gobain Weber (Україна)	Повний спектр СБС та рішень: гідроізоляційні матеріали, суміші для підлоги (самовирівнювальні, стяжки), плиткові клеї та затирки, штукатурки та шпаклівки (інтер'єрні/екстер'єрні), суміші для ремонту і захисту бетону, фасадні системи утеплення тощо.	Продукція світового лідера (Saint-Gobain) зі строгими стандартами якості; «Weber» відомий високою надійністю і відповідністю європейським нормам; має сертифікати ISO (загальносистемні SG).	Так (міжнародні стандарти якості від Saint-Gobain).	Активна маркетингова підтримка: національна кампанія бренду Weber, Академія Saint-Gobain (навчальні проекти для фахівців), рекламні матеріали, участь у галузевих заходах.	Академія і база знань Saint-Gobain (тренінги для будівельників); технічні консультації по телефону, власний центр обслуговування.	Преміум-сегмент – ціни вище середніх (інноваційні системи та технології).	Має розгалужену глобальну мережу; постачає продукцію з України на проекти в інших країнах (Saint-Gobain Weber – частина міжнародного виробника).