



Менеджмент якості

УДК 339

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17562987>

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

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: 15.10.2025 | Опубліковано: 30.10.2025

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 вагомою 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 багатогранним 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. Knyahynyska 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. Global Manufacturing Competitiveness Index. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/manufacturing-industry-outlook.html>

13. Porter, M. E. Rethinking Competitive Advantage in a Globalized World. *Harvard Business Review*. 2021, 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. Resource-Based Theory and Quality Management: A Contemporary Review. *Strategic Management Journal*, 2022. 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). World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. Geneva: WTO Publications. 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm

16. Science and society: modern trends in a changing world. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, 2024. 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. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця. 2024, (1), 34-41.