МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра
на тему: «Організаційне забезпечення імплементації європейських стандартів якості в систему менеджменту підприємства-експортера ПрАТ «МХП»»

Виконала : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб-2
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Фомін С. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент
Петрова К. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя - 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Фомін Станіслав Олександрович

1. Тема роботи « Організаційне забезпечення імплементації європейських стандартів якості в систему менеджменту підприємства-єкспортера ПрАТ «МХП» »

керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 16.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА
2.АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «МХП» ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
3 рисунка, 12 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В		
2	Петрова К.В		

7. Дата видачі завдання 27.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	27.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	03.11.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	10.01.25-30.01.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.02.25-23.02.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.02.25-31.02.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.03.26-21.03.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	10.04.26-20.04.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.04.26-05.05.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.05.26-01.06.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.06.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	16.06.2026	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	16.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Фомін С. О.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Петрова К.В.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Маказан Є.В.
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 59 с., 3 рисунки, 12 табл., 39 джерел, 1 додаток.

Предмет дослідження: організаційні механізми та інструменти імплементації європейських стандартів якості в систему менеджменту підприємства-експортера.

Об'єкт дослідження: система менеджменту якості підприємства-експортера ПрАТ «МХП».

Мета роботи - комплексне дослідження організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в систему менеджменту підприємства-експортера на прикладі ПрАТ «МХП» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення) та спеціальні методи менеджменту (процесний підхід, ризик-орієнтований аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз).

Специфіка роботи полягає у дослідженні теоретичних основ європейських стандартів якості (ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, HACCP, ESG), аналізі організаційно-економічної характеристики та чинної системи менеджменту якості ПрАТ «МХП», оцінці рівня її відповідності європейським вимогам, а також у розробці напрямів удосконалення організаційного забезпечення імплементації стандартів.

Для досягнення мети роботи розглянуто теоретичні засади європейських стандартів якості та системи менеджменту якості, проаналізовано організаційно-економічну характеристику, систему менеджменту якості та експортну діяльність ПрАТ «МХП». Проведено оцінку відповідності системи управління компанії європейським стандартам, порівняльний аналіз з європейськими конкурентами (LDC Group, 2 Sisters Food Group) та SWOT-аналіз.

На основі проведеного аналізу підтверджено високий рівень відповідності системи менеджменту ПрАТ «МХП» європейським стандартам завдяки вертикальній інтеграції виробництва, потужній лабораторній базі та міжнародній сертифікації. Обґрунтовано доцільність повної інтеграції ISO 9001:2015, створення інтегрованої системи менеджменту (IMS), посилення ESG-компонента та цифровізації процесів як основних напрямів удосконалення.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ, ISO 9001, ISO 22000, HACCP, ESG, ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО-ЕКСПОРТЕР, ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ, ПрАТ «МХП».

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 59 p., 3 figures, 12 tables, 39 sources, 1 appendix.

Subject of research: organizational mechanisms and tools for implementing European quality standards in the management system of an exporting enterprise.

Object of research: quality management system of an exporting enterprise of PrJSC "MHP".

The purpose of the work is a comprehensive study of the organizational support for implementing European quality standards in the management system of an exporting enterprise using the example of PrJSC "MHP" and developing practical recommendations for its improvement.

Research methods. The qualification work uses general scientific methods (analysis, synthesis, comparison, generalization) and special management methods (process approach, risk-oriented analysis, SWOT analysis, comparative analysis).

The specifics of the work are to study the theoretical foundations of European quality standards (ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, HACCP, ESG), analyze the organizational and economic characteristics and the current quality management system of PrJSC "MHP", assess the level of its compliance with European requirements, as well as develop areas for improving the organizational support for the implementation of standards.

To achieve the goal of the work, the theoretical foundations of European quality standards and quality management systems were considered, the organizational and economic characteristics, quality management system and export activities of PrJSC "MHP" were analyzed. An assessment of the compliance of the company's management system with European standards, a comparative analysis with European competitors (LDC Group, 2 Sisters Food Group) and SWOT analysis were conducted.

Based on the analysis, the high level of compliance of the management system of PrJSC "MHP" with European standards was confirmed due to vertical integration of production, a powerful laboratory base and international certification. The feasibility of full integration of ISO 9001:2015, creation of an integrated management system (IMS), strengthening of the ESG component and digitalization of processes as the main areas of improvement is substantiated.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, EUROPEAN QUALITY STANDARDS, ISO 9001, ISO 22000, HACCP, ESG, IMPLEMENTATION, EXPORTER COMPANY, VERTICAL INTEGRATION, PrJSC "MHP".

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ…….	3
ABSTRACT…….	4
ВСТУП…….	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА…….....	9
1.1 Сутність та значення європейських стандартів якості в сучасних умовах……...	9
1.2 Система менеджменту якості підприємства: принципи, функції та механізми…….	19
1.3 Особливості імплементації європейських стандартів якості на підприємствах-експортерах…….....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В ПРАТ «МХП»……..	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП……..	29
2.2 Аналіз системи менеджменту якості та експортної діяльності ПрАТ «МХП»…….	37
2.3 Оцінка відповідності системи менеджменту ПрАТ «МХП» європейським стандартам якості……	43
2.4 Напрями удосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в ПрАТ «МХП»…….....	47
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……	51
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……...	54
ДОДАТКИ……	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах високої конкуренції, нестабільності клієнтського попиту та динамічних змін ринкового середовища імплементація європейських стандартів якості стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств-експортерів. Для компаній агропромислового комплексу, орієнтованих на ринки Європейського Союзу, відповідність стандартам ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, HACCP та ESG-вимогам є не лише інструментом підвищення якості продукції, а обов'язковою умовою доступу до зовнішніх ринків.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС, запровадження механізму CBAM, Директива CSRD та європейські стандарти звітності ESRS змушують підприємства переглядати не тільки технічні процеси, а й усю систему управління. У таких умовах особливої актуальності набуває організаційне забезпечення імплементації європейських стандартів якості, яке дозволяє поєднати вимоги міжнародних ринків з ефективністю внутрішнього менеджменту.

Ступінь вивченості теми. Теоретичні основи систем менеджменту якості та європейських стандартів висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема в стандартах ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, роботах з HACCP (Codex Alimentarius) та ESG-принципів. Питання імплементації стандартів якості на підприємствах агропромислового комплексу розглянуто в роботах українських авторів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються організаційні механізми та інструменти комплексної імплементації європейських стандартів якості саме в систему менеджменту українських підприємств-експортерів у сучасних умовах євроінтеграції.

Проблема дослідження полягає у необхідності вдосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в

систему менеджменту підприємства-експортера для підвищення його конкурентоспроможності на ринках ЄС.

Об’єктом дослідження є система менеджменту підприємства-експортера ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження організаційні механізми та інструменти імплементації європейських стандартів якості в діяльність ПрАТ «МХП».

Мета роботи - комплексне дослідження організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в систему менеджменту підприємства-експортера на прикладі ПрАТ «МХП» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні засади європейських стандартів якості та системи менеджменту якості;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику та чинну систему менеджменту якості ПрАТ «МХП»;

- оцінити рівень відповідності системи управління компанії європейським стандартам;

- виявити ключові організаційні проблеми та бар’єри імплементації стандартів;

- обґрунтувати напрями удосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в діяльності ПрАТ «МХП».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення) та спеціальні методи менеджменту (процесний підхід, ризик-орієнтований аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз).

Інформаційною базою дослідження слугували міжнародні стандарти ISO, нормативно-правові акти України та ЄС, офіційні фінансові та інтегровані звіти ПрАТ «МХП», статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розроблених рекомендаціях щодо формування інтегрованої системи менеджменту, посилення ESG-компонента та цифрової трансформації, які можуть бути використані керівництвом ПрАТ «МХП» та іншими українськими підприємствами-експортерами агропромислової продукції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи імплементації європейських стандартів якості в систему менеджменту підприємства. Другий розділ присвячено аналізу організаційного забезпечення імплементації стандартів у діяльності ПрАТ «МХП» та обґрунтуванню напрямів його вдосконалення.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення європейських стандартів якості в сучасних умовах

В умовах глобалізації та постійному посиленні міжнародної конкуренції, щодо забезпечення якості продукції, набуває сильної актуальності для українських підприємств імплементація європейських стандартів якості продукції. Відповідність цим стандартам сьогодні є не лише показником належного рівня організації виробництва, а й необхідною умовою виходу на зовнішні ринки. Для підприємств-експортерів якість продукції першочергово впливає на конкурентоспроможність, репутацію брендів та можливість довгострокової співпраці з іноземними партнерами. За часи євроінтеграції Україна впевнено адаптує систему технічного регулювання згідно до вимог Європейського Союзу. Суттєвим етапом цього процесу стало підписання угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає систематизацію національного законодавства, технічних регламентів і стандартів відповідно до європейських норм. Це показує необхідність впровадження міжнародних систем управління якістю, безпечністю харчових продуктів та екологічного менеджменту. [1]

Особливо актуальним це є для підприємств агропромислового комплексу, оскільки продукція цієї галузі займає значну частку українського експорту. Європейський ринок сьогодні має високі вимоги до безпечності продукції, прозорості виробничих процесів, екологічної відповідальності та контролю ризиків. Саме тому українські підприємства змушені адаптувати свої системи управління до сучасних міжнародних стандартів.

Значний внесок зробило впровадження принципів сталого розвитку та ESG-підходів. У 2024 році Кабінетом Міністрів України було схвалено стратегію запровадження підприємствами звітності до 2030 року, що передбачає адаптацію української системи корпоративної звітності до вимог ЄС. Це свідчить про поступове інтегрування екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему оцінювання діяльності підприємств. [2]

Європейські стандарти якості являють собою систему нормативних вимог, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції, безпечності виробництва та ефективності управлінських процесів. Їх застосування дозволяє уніфікувати вимоги до продукції та усунути технічні бар'єри у міжнародній торгівлі. Для чіткішого розуміння сутності ключових категорій дослідження доцільно розглянути їх визначення провідними науковцями та нормативними документами (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 - Основні поняття дослідження та їх визначення

Система менеджменту якості (СМЯ)	ISO 9000:2015	Сукупність взаємопов'язаних елементів організаційної структури, політики, процедур та процесів, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості
Європейські стандарти якості	CEN/CENELEC (European Standards)	Гармонізовані нормативні документи, що встановлюють єдині вимоги до продукції, процесів та систем управління з метою усунення технічних бар'єрів у торгівлі в межах ЄС
ISO 9001:2015	International Organization for Standardization	Міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи менеджменту якості, заснований на процесному підході, ризик-орієнтованому мисленні та постійному вдосконаленні
ISO 22000:2018	ISO/CAC (Codex Alimentarius)	Стандарт, що встановлює вимоги до системи менеджменту безпечності харчових продуктів на всіх етапах харчового ланцюга
HACCP	Codex Alimentarius Commission	Система аналізу небезпечних факторів і критичних контрольних точок, спрямована на попередження ризиків у виробництві харчової продукції

ESG (Environmental, Social, Governance)	Глобальна ініціатива звітності (GRI) та ESRS	Комплексний підхід до оцінки діяльності підприємства за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями, що відображає його сталий розвиток і вплив на суспільство

Джерело: складено автором на основі ISO 9000:2015, ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, Codex Alimentarius HACCP, ESRS та ESG-документів.

Як видно з таблиці 1.1, сучасні європейські стандарти якості виходять далеко за межі звичайного контролю і охоплюють комплексне управління процесами, ризиками, безпечністю та сталим розвитком підприємства.

Стандарти EN (European Standards) розробляються європейськими організаціями зі стандартизації - CEN, CENELEC та ETSI - і застосовуються на території країн ЄС. Їх основною метою є забезпечення єдиних вимог до продукції, процедур оцінки відповідності та захисту прав споживачів. Використання стандартів дозволяє виробникам безперешкодно реалізовувати свою продукцію на ринку ЄС без проходження додаткової сертифікації в кожній окремій країні. [3]

Поряд із європейськими стандартами почесне місце займають міжнародні стандарти ISO, розроблені міжнародною організацією зі стандартизації. Вони встановлюють вимоги до систем управління якістю, екологічного менеджменту, безпечності харчових продуктів та інших напрямів діяльності підприємств. У міжнародній практиці якість розуміється як сукупність фундаментальних характеристик продукції або послуг, що забезпечують здатність задовольняти потреби та права споживачів. Відповідно до стандарту ISO 9000, якість визначається як ступінь відповідності встановленим вимогам. [4]

Після аналізу автора стало зрозуміло, що сучасний підхід до управління якості охоплює не лише контроль готової продукції, а й управління всіма бізнес-процесами підприємства. Для українських підприємств імплементація стандартів EN та ISO зараз є необхідною умовою інтеграції до європейського економічного простору. Доцільно відзначити додаткове значення для

підприємств агропромислового комплексу, діяльність яких пов’язана з дотриманням міжнародних вимог щодо якості та безпечності харчової продукції.

Одним із найпоширеніших у світі міжнародних стандартів у сфері управління якістю є ISO 9001:2015 за даними International Organization for Standardization. Згідно «The ISO Survey» його застосування охоплює сотні тисяч підприємств у різних країнах, а це близько 55% від усіх активних сертифікатів систем менеджменту у світі, що переконливо свідчить про високу ефективність та універсальність даної системи. Він визначає вимоги до системи незалежно від сфери діяльності підприємства та базується на принципах загального менеджменту якості. А основною метою впровадження ISO 9001:2015 є забезпечення стабільної якості, підвищення рівня задоволеності споживачів і вдосконалення внутрішніх процесів підприємства. Стандарт використовує процесний підхід, відповідно до якого діяльність організації розглядається як система взаємопов’язаних процесів. [5]

Передовою ознакою стандарту є застосування ризик-орієнтованого мислення, що дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні ризики та мінімізувати їх вплив на якість продукції. ISO 9001:2015 також базується на циклі PDCA (Plan - Do - Check - Act), який забезпечує постійне вдосконалення діяльності організації. Стандарт базується з семи принципів менеджменту якості: орієнтації на споживача, лідерстві керівництва, залученні персоналу, процесному підході, постійному вдосконаленні, прийнятті рішень на основі доказів та управлінні взаємовідносинами із зацікавленими сторонами.

У підсумку, впровадження ISO 9001:2015 сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню ділової репутації підприємства та розширенню можливостей для зовнішньоекономічної діяльності.

Також для підприємств харчової промисловості велике значення має стандарт ISO 22000:2018, який встановлює вимоги до системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Його ж застосування охоплює всі етапи харчового ланцюга - від виробництва сировини до реалізації готової продукції.

ISO 22000:2018 поєднав у собі процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення та принципи HACCP. Стандарт забезпечує системний контроль небезпечних факторів і дозволяє гарантувати стабільну безпечність харчової продукції. [6]

Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) базується на аналізі небезпек і визначенні критичних контрольних точок у виробничому процесі. Її основна мета полягає у передбаченні ризиків, а не лише у контролі готової продукції. HACCP впроваджує постійне проведення аналізу небезпек на всіх етапах, встановлення критичних меж, процедур моніторингу, коригувальних дій та документування результатів контролю. [7]

В Україні впровадження цих процедур є обов'язковим відповідно до закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Що стало значним кроком у розвитку стандартів українського законодавства з вимогами ЄС. Для підприємств-експортерів агропромислового комплексу сертифікація за ISO 22000:2018 та впровадження HACCP є необхідною умовою виходу на міжнародні ринки, оскільки підтверджує відповідність продукції міжнародним вимогам безпечності. [8]

Сучасні європейські підходи до управління підприємством вже частіше поєднують питання якості продукції з принципами соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті сильного значення набуває концепція ESG, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Екологічна складова ESG передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля, енергоефективність та екологічну безпеку виробництва.

Соціальна складова охоплює дотримання прав працівників, безпечні умови праці та відповідальність перед суспільством. Управлінський аспект пов'язаний із прозорістю діяльності підприємства, корпоративним управлінням та антикорупційними механізмами.

У країнах ЄС принципи ESG інтегруються у міжнародні стандарти управління та корпоративної звітності. Великим етапом стало впровадження Директиви CSRD та Європейських стандартів звітності ESRS, які встановлюють

єдині вимоги до розкриття нефінансової інформації. Для українських підприємств адаптація до ESG-вимог є необхідною умовою співпраці з європейськими партнерами та інвесторами. Це стало дуже актуальним для агропромислового сектору, де значну увагу приділяють питанням екологічної безпеки, біологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів. [9-10]

З метою систематизації основних характеристик міжнародних стандартів якості та визначення їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств доцільно здійснити порівняльний аналіз найбільш поширених систем управління якістю, безпечністю харчових продуктів та сталого розвитку. Особливе значення для підприємств агропромислового комплексу, орієнтованих на експорт продукції до країн Європейського Союзу, мають стандарти ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, система HACCP та ESG-підходи, які формують сучасну основу ефективного управління якістю, безпечністю продукції та корпоративною відповідальністю. Тому доцільно порівняти основні характеристики зазначених стандартів і систем управління (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика міжнародних стандартів

Критерій порівняння	ISO 9001:2015	ISO 22000:2018	HACCP	ESG
Повна назва	Система менеджменту якості	Система менеджменту безпечності харчових продуктів	Аналіз небезпечних факторів і критичні контрольні точки	Environmental, Social, Governance
Основна мета	Забезпечення стабільної якості продукції та послуг	Забезпечення безпечності харчових продуктів на всіх етапах виробництва	Ідентифікація та контроль небезпечних факторів у харчовому виробництві	Забезпечення сталого розвитку підприємства

Сфера застосування	Усі види підприємств та організацій	Підприємства харчового ланцюга	Харчова промисловість	Усі підприємства, особливо великі корпорації та експортери
Основний акцент	Якість управління процесами	Безпечність харчової продукції	Контроль ризиків безпечності	Екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність
Основний підхід	Процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення	Процесний підхід + HACCP	Попередження ризиків	Сталий розвиток та корпоративне управління
Ключові елементи	Планування, контроль процесів, внутрішній аудит	HACCP, програми-передумови, комунікація, управління ризиками	Аналіз небезпек, критичні точки контролю, моніторинг	Екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління
Наявність сертифікації	Так	Так	Так (у складі ISO 22000 або окремо)	Частково (ESG-рейтинг, ESG-звітність)
Орієнтація на споживача	Висока	Висока	Висока	Спрямована на інвесторів й суспільство
Вимоги до документації	Обов’язкові	Обов’язкові	Обов’язкові	ESG-звіти, нефінансова звітність
Управління ризиками	Так	Так	Основний елемент	Так
Застосування в ЄС	Широко використовується	Обов’язковий для багатьох експортерів харчової продукції	Вимагається законодавством ЄС у харчовій сфері	Активно впроваджується в межах CSRD та ESRS

Значення для експорту	Підвищення довіри партнерів та конкурентоспроможності	Доступ до ринку харчової продукції ЄС	Відповідність вимогам безпечності ЄС	Доступ до європейських інвестицій та ринків
Значення для ПрАТ «МХП»	Оптимізація системи управління якістю	Контроль безпечності харчової продукції	Забезпечення біологічної безпеки та контролю виробництва	Реалізація принципів сталого розвитку та ESG-звітності
Основний результат впровадження	Підвищення якості продукції та ефективності управління	Гарантія безпечності продукції	Мінімізація харчових ризиків	Формування позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано автором на основі стандартів ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, принципів HACCP та ESG-концепції.

Дана таблиця свідчить про те, що сучасні європейські стандарти якості охоплюють не лише контроль якості, а й питання безпечності харчових продуктів, екологічної відповідальності, соціального управління та забезпечення сталого розвитку підприємства. Комплексне впровадження таких стандартів формує ефективну систему, що відповідає сучасним вимогам міжнародного ринку.

Нормативно-правова база імплементації європейських стандартів в Україні формується на основі відповідності національного законодавства з правилами Європейського Союзу. Ключовим документом у цьому процесі є угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає адаптацію технічного регулювання, санітарних і фітосанітарних норм до сучасних вимог. Серед основних нормативно-правових актів слід виділити закони України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», «Про акредитацію органів з оцінки відповідності», «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості

харчових продуктів», «Про захист прав споживачів» та «Про зовнішньоекономічну діяльність». [8; 11-14]

Значну роль у сфері технічного регулювання відіграє міністерство економіки України, а контроль за дотриманням вимог безпечності харчових продуктів здійснює державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. [15-16]

Для підприємств агропромислового комплексу міжнародні стандарти якості є одною з першочергових умов ефективної зовнішньоекономічної діяльності. Відповідність вимогам ISO, HACCP та інших міжнародних систем управління дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції, мінімізувати виробничі ризики та підтверджувати безпечність харчових продуктів. Доцільно також відмітити як європейські стандарти якості впливають на всі ключові аспекти діяльності підприємства-експортера. (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Напрями впливу європейських стандартів якості на систему менеджменту підприємства-експортера

Напрям впливу	Зміст напряму	Управлінський результат для підприємства-експортера
Стратегічне управління	Інтеграція вимог ISO 9001:2015, ISO 22000:2018 та ESG у загальну стратегію	Формування цілісної стратегії, орієнтованої на довгострокову присутність на ринках ЄС
Забезпечення конкурентоспроможності	Підвищення якості продукції, прозорості та відповідності міжнародним вимогам	Зміцнення ринкових позицій, можливість отримання вищої цінової премії та нових контрактів
Управління ризиками	Впровадження ризик-орієнтованого мислення (ISO 9001, HACCP)	Зниження виробничих, репутаційних та фінансових ризиків, попередження санкцій та відкликання продукції
Екологічна та соціальна відповідальність (ESG)	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських стандартів	Підвищення інвестиційної привабливості, доступ до «зеленого» фінансування та кращих умов співпраці з ЄС

Оптимізація бізнес-процесів	Впровадження процесного підходу та PDCA-циклу	Підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат та браку
Формування репутації та довіри	Підтвердження відповідності через міжнародні сертифікати та аудити (DG SANTE, BRCGS тощо)	Зростання довіри європейських партнерів, споживачів та інвесторів
Цифрова трансформація та прозорість	Розвиток систем прозорості, цифрового моніторингу та звітності	Швидке реагування на зміни вимог ринку, покращення контролю ланцюга постачань
Капіталізація нематеріальних активів	Підвищення вартості бренду та ділової репутації через відповідність стандартам	Зростання ринкової вартості компанії та покращення умов залучення капіталу

Джерело: розроблено автором на основі ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ESG-принципів та Угоди про асоціацію Україна-ЄС.

Як стало видно з таблиці 1.3, європейські стандарти якості виконують не лише контрольну функцію, а й стратегічну, репутаційну та економічну. Їх комплексне впровадження дозволяє підприємствам не тільки відповідати формальним вимогам ЄС, а й формувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку. Вони сприяють оптимізації бізнес-процесів, покращенню системи контролю виробництва, підвищенню рівня довіри з боку споживачів та міжнародних партнерів. Наявність сертифікованої системи управління якістю також позитивно впливає на ділову репутацію підприємства та його інвестиційну привабливість.

Практичним прикладом ефективної імплементації міжнародних стандартів є ПрАТ «МХП», вони здійснюють експорт продукції до багатьох країн світу. В компанії впроваджують сучасні системи управління якості та безпечності продукції, приділяють увагу біологічній безпеці, екологічним аспектам виробництва та принципам сталого розвитку. Це дозволяє їм підтримувати конкурентні позиції на міжнародному ринку та забезпечувати відповідність продукції вимогам європейських партнерів.

1.2 Система менеджменту якості підприємства: принципи, функції та механізми

Система менеджменту якості (СМЯ) це фундамент сучасного управління будь-яким підприємствам, насамперед тим, які орієнтовані на міжнародні ринки. Вона являє собою повноцінний комплекс зв’язаних між собою елементів, що включають: організаційну структуру підприємства, систему процесів, ресурси, процедури контролю якості та механізми вдосконалення діяльності. Основне призначення системи полягає у забезпеченні стабільності якості продукції та підвищенні результативності роботи підприємства. [4;17]

Формування сучасних підходів до управління якістю відбувалося протягом усього 20-ого століття. На початку переважав жорсткий контроль на основі принципів наукового менеджменту Ф. Тейлора, а пізніше, у середині століття, з’явилися концепції статистичного контролю У. Шухарта, а згодом - філософія тотального управління якістю (TQM), яку активно розвивали Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі та К. Ісікава. Праці зазначених учених суттєво вплинули на формування сучасних підходів до управління якістю. На сьогодні СМЯ розглядається більше не як сукупність формальних документів, а вже як живий інструмент управління, що впливає на організаційну культуру, мотивацію персоналу та довгострокові результати діяльності та роботи підприємства. [18-21]

Принципи менеджменту якості. Сучасна система менеджменту якості ґрунтується на семи ключових принципах, сформульованих у стандарті ISO 9001:2015. Їх зміст та значення для підприємства-експортера наведено в таблиці (таблиця 1.4). [17]

Таблиця 1.4 - Принципи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015

Принцип менеджменту якості	Коротке визначення	Значення для підприємства-експортера
Орієнтація на споживача	Розуміння та врахування поточних і майбутніх потреб клієнтів	Підвищення лояльності клієнтів ЄС, зменшення рекламацій
Лідерство	Керівництво встановлює єдність мети та напрям розвитку організації	Формування сильної культури якості на всіх рівнях управління
Залучення персоналу	Активна участь працівників у досягненні цілей організації	Виявлення проблем «на місцях», підвищення мотивації
Процесний підхід	Розгляд діяльності як взаємопов'язаних процесів	Оптимізація всього ланцюга створення вартості
Постійне вдосконалення	Постійне поліпшення діяльності організації	Зростання ефективності та конкурентоспроможності
Прийняття рішень на основі доказів	Обґрунтування рішень фактами, даними та аналізом	Зниження ризиків та підвищення ефективності управління
Управління взаємовідносинами	Управління відносинами з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)	Побудова довгострокових відносин з партнерами та постачальниками

Джерело: складено автором на основі ISO 9001:2015

Запровадження цих принципів дозволяє перейти від формального виконання вимог стандартів до створення ефективної системи управління, орієнтованої на результат і постійне вдосконалення.

Орієнтація на споживача є центральним фокусом. Підприємство повинно не тільки виконувати формальні вимоги контрактів, але й постійно вивчати потреби та очікування клієнтів, прогнозувати зміни попиту. На практиці це реалізується через регулярні опитування, аналіз скарг, вивчення поведінки

споживачів. Зробивши аналіз, стало чітко зрозуміло, що недостатня орієнтація на потреби споживачів може негативно впливати на ринкові позиції підприємства.

Лідерство керівництва визначає загальний вектор прогресії системи. Топ-менеджмент повинен не лише формально затверджувати політику компнаії, але й активно впроваджувати її принципи у щоденну діяльність. Від особистої позиції керівника залежить, чи буде система сприйматися працівниками як реальний пріоритет, чи залишиться формальністю «для перевіряючих органів». Залучення ж персоналу відіграє ключову роль у функціонуванні СМЯ. Працівники нижньої ланки часто краще за керівництво бачать вузькі місця технологічних процесів. Тому ефективні системи передбачають створення механізмів подачі пропозицій, проведення «опитувань якості», системи матеріального і нематеріального заохочення за ініціативи. Без реального залучення персоналу система швидко перетворюється на неефективну бюрократичну надбудову. [20]

Процесний підхід вимагає розглядання діяльності підприємства як єдину мережу взаємопов’язаних процесів. Такий підхід дозволяє чітко визначати відповідальних за кожен процес, оцінювати їхню взаємодію та вплив на кінцевий результат. Постійне вдосконалення є одним із найприорітетніших принципів. Воно реалізується за допомогою циклу PDCA (Plan - Do - Check - Act), який передбачає планування заходів, їх виконання, перевірку отриманих результатів та коригування дій. Цей цикл забезпечує поступове підвищення ефективності на всіх рівнях. [17]

Прийняття рішень на основі фактів передбачає використання об’єктивних даних, статистики, результатів аудитів та аналізу. У сучасних умовах цей принцип доповнюється ризик-орієнтованим мисленням, яке вимагає завчасної ідентифікації ризиків, їх оцінки та розробки заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами завершує перелік принципів. Підприємство повинно будувати конструктивні відносини з постачальниками, клієнтами, державними органами та громадськістю, оскільки

якість кінцевої продукції значною мірою залежить від усіх учасників ланцюга створення вартості.

Функції системи менеджменту якості. У теорії менеджменту традиційно виділяють чотири основні функції СМЯ: планування якості, забезпечення якості, контроль якості та поліпшення якості. Їх зміст та значення для підприємства-експортера наведено (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Основні функції системи менеджменту якості

Функція	Зміст функції	Значення для підприємства-експортера
Планування якості	Розробка політики якості, цілей, планів заходів та вимог до продукції	Визначення стратегічних орієнтирів відповідності європейським стандартам
Забезпечення якості	Створення умов для виконання вимог (персонал, обладнання, ресурси, документація)	Гарантія стабільності процесів та відповідності вимогам ЄС
Контроль якості	Виявлення відхилень на всіх етапах (вхідний, проміжний, вихідний контроль)	Запобігання випуску некондиційної продукції та мінімізація ризиків
Поліпшення якості	Аналіз причин проблем, коригувальні та запобіжні дії, постійне вдосконалення	Підвищення ефективності, зниження витрат та посилення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі ISO 9001:2015 та теорії менеджменту якості .

Механізми реалізації функцій СМЯ. До основних механізмів належать: документування процесів, внутрішні аудити, аналіз з боку керівництва, управління ризиками та система коригувальних дій.

1. Документування процесів забезпечує чіткість виконання операцій і відтворюваність результатів. Однак надмірна деталізація може призвести до бюрократизації, тому треба знаходити розумний баланс.
2. Внутрішні аудити після досліджень дозволяють проводити незалежну оцінку ефективності системи. Вони допомагають виявляти

невідповідності, оцінювати результативність процесів і розробляти рекомендації щодо вдосконалення.

3. Аналіз з боку керівництва є завершальним етапом управлінського циклу. На таких нарадах розглядаються результати та висновки аудитів, скарги споживачів, показники процесів і визначаються стратегічні напрями прогресії системи.

Передовою тенденцією є інтеграція різних систем менеджменту (ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001) в єдину інтегровану систему. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, оптимізувати документообіг і підвищити загальну ефективність управління. [6;17]

Прикладом успішного впровадження такої системи є діяльність ПрАТ «МХП» - одного з найбільших виробників курятини в Україні, та навіть Європі. Компанія інтегрувала вертикальну модель виробництва, що дозволяє контролювати якість на всіх етапах виробництва (Рисунок 1.1 та Додаток А).



Рисунок 1.1 - Виробники курятини на ринку України 2025р.

Джерело: складено автором на основі профільних аналітичних матеріалах.

Водночас впровадження СМЯ в Україні має певні труднощі. Багато підприємств стикаються з проблемами формального підходу, недостатнім фінансуванням, браком кваліфікованих фахівців та опору змінам. Тому успіх системи значною мірою залежить керівництва та створеної їми відповідної корпоративної культури.

Згодом прояснилося, що система менеджменту якості це складне, багатогранне явище, що з'єднує в собі засади філософії, наукові підходи та практичні механізми. Для підприємств агропромислового комплексу, які спрямовують свої зусилля, щоб вийти на європейські ринки, ефективна СМЯ вже стала необхідністю за останні роки, якість і глибина якої має значний вплив на здатність підприємства тримати позиції на ринку, та водночас захоплювати лідерство в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

1.3 Особливості імплементації європейських стандартів якості на підприємствах-експортерах

Для сучасного підприємства, в першу чергу орієнтованого на експорт, СМЯ вже давно перетнула рівень звичайної сертифікації. Це потужний механізм, який пронизує всі рівні управління, впливає на культуру компанії та визначає її здатність конкурувати на міжнародних ринках. Для українських підприємств агропромислового комплексу, таких як ПрАТ «МХП», ефективна система менеджменту якості стала фактично запорукою виходу на ринки Європейського Союзу. Без неї навіть найвища якість сировини не гарантує успіху, адже європейські партнери вимагають не тільки продукту, а й прозорості всього виробничого ланцюга. [18-19;21-24]

Імплементація європейських стандартів на підприємствах-експортерах суттєво відрізняється від впровадження на внутрішньому ринку. Якщо для роботи на українському ринку часто достатньо дотримання базових санітарних норм та HACCP, то для експорту до ЄС необхідна комплексна трансформація всієї системи управління. Підприємства повинні забезпечувати не лише

відповідність кінцевої продукції, а й повну прозорість на всіх етапах ланцюга постачань - від вирощування сировини до доставки споживачу. [1;10;18;24]

Крім того, важливим є врахування механізму CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), який передбачає оцінку вуглецевого сліду продукції, а також концепції double materiality, яка вимагає аналізу як впливу зовнішнього середовища на підприємство, так і впливу самого підприємства на суспільство та довкілля. [25-26]

Залучення працівників - принцип, який, як свідчить проведений аналіз, найчастіше недооцінюють в Україні. Коли люди розуміють, навіщо вони роблять ту чи іншу операцію, а не просто виконують інструкцію, якість зростає природно. Процесний підхід допомагає бачити виробництво як ланцюг взаємопов'язаних процесів, а системний - як єдине ціле. Прийняття рішень на основі фактів захищає від емоційних чи інтуїтивних помилок, а взаємовигідні стосунки зі стейкхолдерами (постачальниками, регуляторами, громадськістю) допомагають будувати довгострокову довіру. Для підприємств-експортерів ці принципи доводиться поєднувати ще й з ESG-вимогами, що значно ускладнює завдання. [2;20;26]

Особливістю імплементації для підприємств-експортерів агропромислового комплексу є необхідність одночасної інтеграції кількох взаємопов'язаних систем. Крім базового стандарту ISO 9001:2015, підприємства повинні впроваджувати ISO 22000:2018 для управління безпечністю харчових продуктів, принципи HACCP як обов'язкову вимогу законодавства ЄС, а також елементи ISO 14001 (екологічний менеджмент) та ESG-підходи. Така багатосистемна інтеграція створює додаткові організаційні виклики, пов'язані з узгодженням документації, процесів та відповідальності різних підрозділів. [6;8-9;17;27]

Поступовий шлях до такої системи був непростим, тому що підприємства-експортери стикаються з цілою низкою серйозних викликів. Модернізація обладнання, впровадження систем контролю, навчання персоналу, сертифікація - усе це вимагає значних інвестицій, котрі не завжди швидко окупаються. Другий

серйозний бар’єр - людський фактор. Багато працівників звикли працювати по-старому, тому зміна корпоративної культури та підвищення кваліфікації потребує тривалого часу. Третій виклик - адаптація внутрішніх процесів. Те, що працює на внутрішньому ринку, часто не відповідає жорстким європейським вимогам до документообігу, простежуваності та ризик-менеджменту. [7;18-21]

До всього додаються зовнішні фактори: коливання курсів валют, логістичні проблеми, постійні зміни в європейському законодавстві. Підприємства-експортери України при імплементації європейських стандартів якості стикаються з низкою суттєвих бар’єрів. Основні з них, а також можливі шляхи їх подолання наведено в таблиці 1.6. [28]

Таблиця 1.6 - Основні бар’єри та шляхи їх подолання при імплементації європейських стандартів якості на підприємствах-експортерах України

Бар’єр імплементації	Зміст бар’єру	Шляхи подолання та рекомендації
Високі фінансові витрати	Значні інвестиції в обладнання, лабораторії, сертифікацію та навчання	Поетапне впровадження, залучення грантів ЄС, державних програм підтримки експортерів
Недостатня кваліфікація персоналу	Брак спеціалістів з ризик-менеджменту, HACCP, ESG та внутрішнього аудиту	Розробка систематичних програм навчання, співпраця з тренінговими центрами
Опір змінам й корпоративна культура	Звикання працівників до старих методів роботи, формальне ставлення до стандартів	Формування культури якості, мотиваційні програми, залучення персоналу до процесів вдосконалення
Складність інтеграції систем	Паралельне функціонування ISO, HACCP, ESG, що призводить до дублювання	Створення інтегрованої системи менеджменту (IMS)
Недостатня цифрова зрілість процесів	Слабка прозорість, відсутність автоматизованого моніторингу	Впровадження цифрових платформ прозорості та ERP-систем

Регуляторні та бюрократичні труднощі	Часті зміни вимог ЄС, складна процедура сертифікації та аудиту	Постійний моніторинг законодавства, співпраця з консалтинговими компаніями
Обмеженість доступу до «зеленого» фінансування	Недостатнє розкриття ESG-показників для отримання пільгового фінансування	Підготовка ESG-звітності за стандартами ESRS, впровадження double materiality

Джерело: складено автором на основі аналізу бар'єрів.

Подолання зазначених бар'єрів вимагає системного підходу та підтримки вищого керівництва. Успішні підприємства, такі як ПрАТ «МХП», демонструють, що комплексне вирішення цих проблем дозволяє не лише відповідати вимогам ЄС, а й отримувати реальні конкурентні переваги. [22-23;29]

Успішна імплементація європейських стандартів якості значною мірою залежить від моделі бізнесу підприємства. Для компаній з вертикальною інтеграцією, таких як ПрАТ «МХП», процес впровадження відбувається ефективніше завдяки можливості контролювати якість на всіх етапах виробничого ланцюга. Вертикальна інтеграція дозволяє впроваджувати єдині стандарти від вирощування сировини до готової продукції, що суттєво спрощує забезпечення повної прозорості та проведення внутрішніх аудитів. [22;29]

Важливим елементом сучасної імплементації є цифрова трансформація процесів. Підприємства-експортери активно впроваджують автоматизовані системи моніторингу, електронний документообіг та програмні рішення для відстеження продукції в реальному часі. Такі технології не тільки полегшують проходження міжнародних аудитів (зокрема DG SANTE), але й підвищують оперативність реагування на потенційні відхилення. [15;26;30]

Розібравшись з усіма викликами, результати стають очевидними. Підприємства з сильною СМЯ отримують стабільний доступ до ринків ЄС, можуть брати участь у міжнародних тендерах, укладають довгострокові контракти на вигідніших умовах. Знижується кількість рекламацій, покращується репутація, зростає загальна ефективність бізнесу. Для

агропромислового сектору України це вже обов'язкова умова виживання в сучасних реаліях. [10;18;24]

Правова та нормативна база в Україні також активно розвивається в цьому напрямку. Закон України «Про ЗЕД», Закон «Про безпечність та якість харчових продуктів», Угода про асоціацію між Україною та ЄС чітко вимагають відповідність національних стандартів до європейських. Підприємства вже зобов'язані впроваджувати системи на основі HACCP, забезпечувати повну прозорість, проводити регулярну оцінку відповідності. Міністерство економіки України та Держпродспоживслужба координують цю роботу, надаючи методичну підтримку бізнесу. [1;8;11;15-16]

Таким чином, особливості імплементації європейських стандартів якості на підприємствах-експортерах полягають у високому рівні комплексності, необхідності адаптації до динамічних вимог регуляторів ЄС, посиленій увазі до екологічних та соціальних аспектів діяльності, а також інтеграції цифрових інструментів управління. Успішність цього процесу визначається не тільки формальною наявністю сертифікатів, а й глибиною організаційних змін і рівнем зрілості системи менеджменту підприємства.

Загалом сучасна система менеджменту якості підприємства - це складна, динамічна, багаторівнева структура, яка органічно поєднує чітко визначені принципи, розгалужені функції та різноманітні механізми реалізації. Вона дозволяє не просто відповідати формальним вимогам регуляторів, а й створювати реальну, відчутну конкурентну перевагу в умовах європейської інтеграції та глобальної конкуренції. Досвід таких компаній, як ПрАТ «МХП», переконливо показує, що системні інвестиції в якість з часом обов'язково повертаються у вигляді стабільного експорту, довіри партнерів і стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В ПРАТ «МХП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП»

Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» свідчить про те, наскільки в них масштабна і комплексна структура. Це не просто велике підприємство харчової промисловості, а справжній агропромисловий холдинг, який охоплює майже весь цикл виробництва - від землі до готової продукції на полиці. Вважається, що такі компанії, як МХП, є свого роду дзеркалом сучасного українського агробізнесу: вони поєднують величезні масштаби, сучасні технології та здатність адаптуватися до постійних потрясінь. [22;29;31]

Компанію ПрАТ «МХП» (МНР S.A., код ЄДРПОУ 25412361) було офіційно зареєстровано 27 березня 2006 року. Юридична адреса ж базується в місті Миронівка Обухівського району Київської області, хоча й оперативне управління здійснюється зі штаб-квартири в Києві. Організаційно правовою формою правління в МХП є приватне акціонерне товариство. Компанія поєднує понад 38 тисяч працівників. Органи управління в компанії це рада директорів, та загальні збори. МХП складається з 10 торгових марок, 15 брендів, що постійно розвиваються та мають понад 59 ліцензій. Понад 1300 магазинів і закладів по всій території України. Статутний капітал на момент дослідження автором становить 786 927 920 гривень. Також компанія використовує 37 власних лабораторій для підтримки якості власної продукції. МХП має статус європейської «зеленої» компанії, що свідчить про пріоритет використання відновлюваних джерел енергії. Ще МХП активно виграє тендери від держави, та успішно їх виконує. Організаційну структуру компанії зображено (Рисунок 2.1). [22;23;29;32]

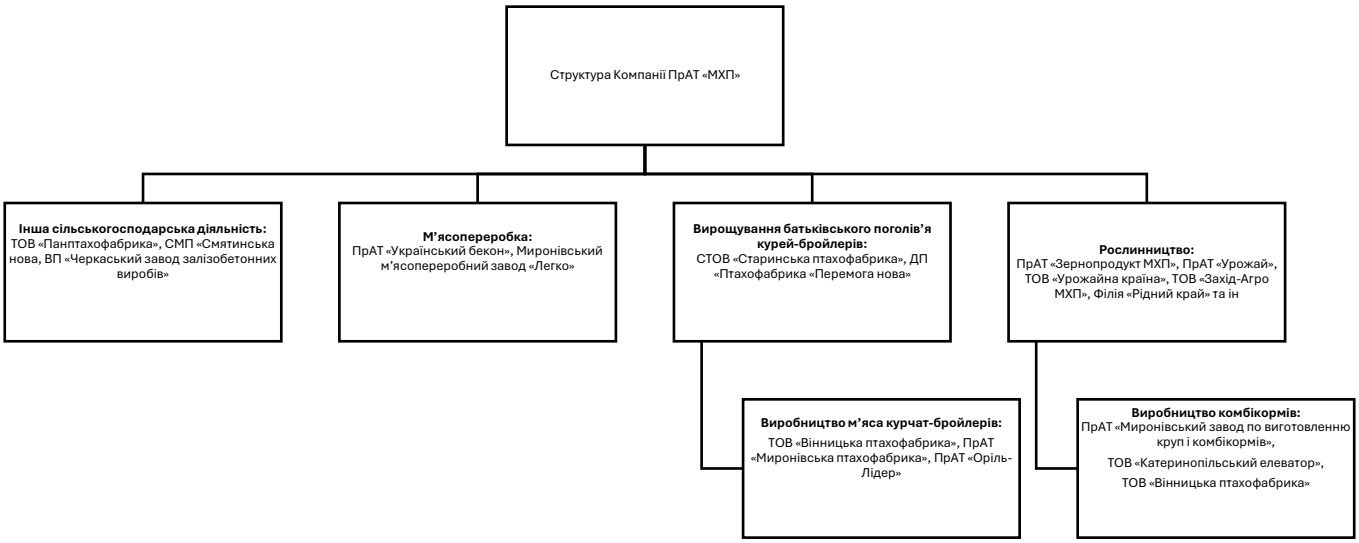


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту ПрАТ «МХП» та організаційної звітності.

Фактична історія компанії починається ще з 1998 року. Засновником і довгостроковим керівником МХП є Юрій Анатолійович Косюк. До складу ради директорів входить топ менеджмент з великим багажем міжнародного досвіду, більшість яких працюють з 2006 року. Під час повномасштабного вторгнення в Україну країною агресором, МХП оголосила своєю першочерговою місією підтримку економіки та продовольчої безпеки рідної країни.

Ключовим кроком становлення міжнародною аграрною компанією стало проведення IPO на Лондонській фондовій біржі у 2008 році. Тоді МХП стала першою в світі українською аграрною компанією, яка вийшла на міжнародний ринок капіталу. Цей крок, як показав час значно підняв планку корпоративного управління, вимог до прозорості та відповідності міжнародним стандартам звітності в Україні.

Сьогодні МХП є класичним прикладом української компанії, яка вибрала контролювати весь ланцюг створення вартості своєї продукції: вирощування зернових культур, виробництво комбікормів, вирощування птиці, її забій,

переробку та реалізацію готової м’ясної продукції. Така модель дозволяє суттєво знижувати залежність від зовнішніх постачальників, контролювати собівартість і підтримувати стабільно високу якість на всіх етапах. Земельний банк компанії сягає приблизно 360 тисяч гектарів, розташованих у 12 областях України. Це величезний ресурс, який забезпечує сировиною не тільки птахівництво, а й розвиває власне рослинництво.

Для об’єктивної оцінки масштабів діяльності ПрАТ «МХП» доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники підприємства за останні роки. Динаміку ключових показників та постійна тенденцію росту наведено (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2021-2025 роки

Показник	2022	2023	2024	2025
Виручка від реалізації, млрд грн	57,7	117,2	135,1	167,1
Чистий прибуток, млрд грн	8,5	-10,3	6,4	8,28
Обсяг виробництва курятини, тис. тонн	780	815	842	860
Експортна виручка, млрд грн	18,9	24,6	31,4	34,8
Частка експорту у виручці, %	36,1	35,8	36,8	37,8
Середньооблікова чисельність працівників, тис. осіб	31,5	32,2	32,8	33,1
Податкові платежі, млрд грн	4,6	6	7,6	10,3

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «МХП»

Аналіз даних свідчить про стабільне зростання основних показників діяльності компанії навіть в умовах воєнних викликів. Позитивна динаміка зростання виручки, прибутку та експорту підтверджує високу адаптивність бізнес-моделі ПрАТ «МХП» та ефективність вертикально інтегрованої структури виробництва.

За обсягами виробництва МХП є лідером з вирощування курятини в Європі та входить до десятки найбільших виробників у світі. На внутрішньому ринку України холдинг контролює близько 53% промислового виробництва курятини як вже було зазначено раніше. [33]

Експортна діяльність посідає особливе місце в стратегії компанії. Продукція МХП поставляється до понад 70 країн світу, включаючи країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки та Азії. Географія експорту постійно розширюється, навіть попри всі логістичні та геополітичні труднощі.

Чисельність працівників холдингу є показовою в агросекторі. Управління таким великим колективом вимагає чіткої організаційної структури зазначеної в Додатку А, ефективної системи мотивації та постійного професійного росту. Виробничі потужності розташовані не тільки в Україні, а й у країнах Південно-Східної Європи через «Perutnina Ptuj Group». Дочірні підприємства працюють у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ, Нідерландах та інших державах. Така географія свідчить про амбіції компанії та її здатність працювати в різних економічних і правових умовах.

З економічної точки зору МХП демонструє значний вплив на національну економіку. За період 2022-2025 років компанія сплатила понад 18,2 млрд грн податків і зборів, залишаючись одним з найбільших платників податків в українському агросекторі. У 2023 році її внесок у ВВП України склав близько 2 млрд доларів США, що становить приблизно 1,1%. Навіть під час повномасштабної війни холдинг продовжує підтримувати продовольчу безпеку країни і залишається одним з найбільших інвесторів в українську економіку. Наведені показники свідчать про високий рівень стійкості компанії навіть в умовах кризових економічних та воєнних викликів.

Однією з головних конкурентних переваг МХП є висока культура контролю якості. Як було зазначено раніше, компанія має 37 власних лабораторій, де щодня проводиться близько 11 тисяч лабораторних тестів. Сертифікація за стандартами BRCGS Food Safety, ISO 22000, FSSC 22000, HALAL, KOSHER та іншими дозволяє успішно конкурувати на найвибагливіших ринках світу. Реалізацією європейських стандартів якості на підприємствах-експортерах, є саме поєднання величезних масштабів, глибокої вертикальної інтеграції та жорсткого контролю якості, що дає компанії можливість не просто виживати, а продовжувати розвиватися навіть у складні часи.

Таким чином, потужна вертикальна інтеграція та розвинена сертифікаційна база ПрАТ «МХП» створюють міцні конкурентні переваги. Для об'єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства проведено аналіз ключових показників рентабельності та продуктивності праці за 2023-2025 роки (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз рентабельності та продуктивності ПрАТ «МХП» за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Зміна за цей період
Виручка від реалізації, млн доларів США	2 642	3 046	3 766	142,5%
EBITDA, млн доларів США	384	566	569	148,2%
EBITDA маржа, %	14,5	18,6	15,1	104,1%
Операційний прибуток, млн доларів США	339	440	376	110,9%
Чистий прибуток, млн доларів США	-231	144	187	181%
Продуктивність праці (виручка на одного працівника), тис. Доларів США на особу	70	81	98	140%

Джерело: складено автором на основі даних MHP SE Financial Reports, Integrated Annual Report 2025 та офіційного сайту компанії.

Аналіз показує позитивну динаміку діяльності ПрАТ «МХП». Виручка зросла на 142,5 % порівняно з 2023 роком, а скоригований показник EBITDA стабілізувався на рівні 569 млн USD. Рентабельність продажів за EBITDA у 2025 році склала 15,1 %, що свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності.

Поряд з позитивною динамікою фінансових показників та продуктивності, для комплексної оцінки стратегічного положення ПрАТ «МХП» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії в контексті імплементації європейських стандартів якості у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ПрАТ «МХП» у контексті імплементації європейських стандартів якості

Сильні сторони (Strengths): 1. Повна вертикальна інтеграція виробничого ланцюга (від зерна до готової продукції) 2. Потужна лабораторна інфраструктура (37 лабораторій, акредитація ISO/IEC 17025) 3. Високий рівень міжнародної сертифікації (ISO 22000, FSSC 22000, BRCGS, ISO 14001, ISCC EU) 4. Значний експортний потенціал (понад 55% виручки від експорту, $2,069 млн у 2025 р.) 5. Успішний досвід проходження аудитів DG SANTE та європейських вимог	Слабкі сторони (Weaknesses): 1. Неповна інтеграція стандарту ISO 9001:2015 у всі бізнес-процеси 2. Недостатньо розвинена ESG-звітність відповідно до нових стандартів ESRS та концепції подвійної суттєвості 3. Висока залежність від зовнішніх ринків та логістичних ризиків у воєнний час 4. Значне адміністративне навантаження через масштаби холдинг
Можливості (Opportunities): 1. Повна інтеграція ISO 9001:2015 та створення єдиної інтегрованої системи менеджменту (IMS)	Загрози (Threats): 1. Посилення регуляторних вимог ЄС (CSRD, ESRS, CBAM)

2. Посилення ESG-компонента та цифровізація процесів прозорості 3. Розвиток виробництва біометану та «зелених» технологій для відповідності EU Green Deal 4. Розширення присутності на ринках ЄС завдяки гармонізації стандартів 5. Зростання попиту на преміальну та сертифіковану продукцію	2. Геополітичні ризики, логістичні проблеми та зростання витрат через війну 3. Зростання конкуренції з боку європейських та бразильських виробників 4. Волатильність цін на сировину, енергоносії та валютні ризики 5. Ризики репутаційних втрат через недостатню ESG-прозорість

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансових звітів MHP SE за 2025 рік, офіційних даних компанії та європейських регуляторних вимог.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що сильні сторони ПрАТ «МХП», зокрема вертикальна інтеграція та потужна сертифікаційна база, створюють значний потенціал для подальшого розвитку. Однак для повної відповідності сучасним європейським вимогам компанії необхідно зосередитися на усуненні слабких місць - насамперед на глибшій інтеграції ISO 9001:2015, посиленні ESG-компонента та цифровій трансформації процесів. Реалізація цих напрямів дозволить максимально використати усі можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

Продуктивність праці суттєво зросла завдяки вертикальній інтеграції, модернізації виробництва та оптимізації процесів. Стабільна чисельність персоналу при значному збільшенні виручки підтверджує високий рівень операційної ефективності компанії.

Звичайно, діяльність такого великого холдингу супроводжується численними викликами. Серед них також й вплив зовнішніх ризиків, коливання цін на енергоносії та сировину, логістичні перешкоди, зміни в міжнародній торгівлі. Проте загальна організаційно-економічна модель виглядає міцною і достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до нових реалій своєчасно.

МХП активно розвиває не тільки основний напрямок птахівництва, а й м’ясо переробну діяльність, рослинництво, біоенергетику та власну торговельну мережу. Під сильними брендами «Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський» та іншими компанія пропонує широкий асортимент продукції, а мережа з понад 1300 торгових точок допомагає бути ближче до кінцевого споживача. Експортна діяльність охоплює понад 70 країн світу, що свідчить про визнання якості продукції МХП на міжнародному рівні.

Окремо варто відзначити високий рівень корпоративного управління. Проведення IPO на Лондонській фондовій біржі у 2008 році стало серйозним етапом, який суттєво підвищив стандарти прозорості та відповідальності перед інвесторами. Компанія активно впроваджує міжнародні стандарти якості (BRCGS, ISO 22000, FSSC 22000 та інші), має потужну лабораторну базу і проводить тисячі тестів щодня. Це не просто формальність, а реальний інструмент конкурентної боротьби на вимогливих європейських і світових ринках.

Звісно, не все в діяльності компанії ідеально. Як і будь-який великий бізнес, МХП стикається з серйозними викликами: геополітичними ризиками, логістичними проблемами, коливаннями цін і необхідністю постійної модернізації. Проте загальна картина виглядає досить переконливо - перед нами сучасний, адаптивний і конкурентоспроможний холдинг, який поєднує масштабне виробництво з високими стандартами якості та відповідальним ставленням до бізнесу.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» свідчить про потужний виробничий потенціал компанії та її значні конкурентні переваги, які створюють сприятливі умови для подальшого вдосконалення системи менеджменту якості відповідно до європейських стандартів.

2.2 Аналіз системи менеджменту якості та експортної діяльності ПрАТ «МХП»

Детальний розбір системи менеджменту якості ПрАТ «МХП» демонструє, що вони застосовують не стандартний набір процедур для проходження сертифікації, а глибоко пророблену, комплексну управлінську систему, котра стала невід'ємною частиною бізнес-моделі підприємства. МХП не обмежується формальним виконанням вимог - тут якість буквально вбудована в кожен етап виробничого процесу. [22-23]

Система менеджменту якості МХП побудована на принципах повної вертикальної інтеграції. Компанія контролює весь ланцюг створення вартості - від вирощування зернових культур і виробництва комбікормів до утримання птиці, її переробки та реалізації готової продукції. Такий підхід дозволяє здійснювати суворий контроль на кожному етапі, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільність якості. Аналіз демонструє, що саме ця глибина інтеграції відрізняє МХП від багатьох інших гравців ринку, де окремі ланки часто залишаються поза ефективним контролем. [22;29]

Основою системи є принципи HACCP - аналіз небезпечних факторів і визначення критичних контрольних точок. Компанія застосовує превентивний підхід, який дозволяє виявляти потенційні проблеми ще до того, як вони вплинуть на кінцеву продукцію. Крім того, активно використовуються міжнародні стандарти ISO 22000, FSSC 22000 та BRCGS Food Safety. Наявність цих сертифікатів не є формальністю. Вони підтверджені серйозними міжнародними аудитами, зокрема успішною перевіркою місією DG SANTE Європейської Комісії у 2018 році. Цей аудит став етапом, який офіційно підтвердив відповідність продукції МХП найвищим європейським вимогам до безпеки харчових продуктів. [6;9;15;23;27;30]

Технічна база системи контролю якості заслуговує окремої уваги. У компанії функціонують сучасні лабораторії, де щодня проводиться лабораторні тестів на різних етапах виробництва. Визначне місце посідає акредитована лабораторія сенсорного аналізу, яка відповідає міжнародному стандарту ISO/IEC 17025. Це єдина така лабораторія в Україні, результати якої офіційно визнаються в країнах Європейського Союзу. [23]

Завдяки цьому європейські партнери та споживачі можуть бути впевненими не тільки в мікробіологічній безпеці, а й в органолептичних характеристиках продукції - смаку, запаху, кольорі, консистенції. Отриманні дані дозволять стверджувати, що такий рівень лабораторного забезпечення значно вищий за середньогалузевий і стає однією з ключових конкурентних переваг.

Крім суто технічних аспектів контролю якості, система менеджменту МХП має чітко виражену стратегічну спрямованість. Вона не тільки забезпечує відповідність поточним стандартам, але й працює на майбутнє. МХП регулярно проводить аналіз ризиків, оновлює політику якості та ставить амбіційні цілі щодо подальшого зниження браку і підвищення енергоефективності. Такий активний підхід відрізняє справді сучасну систему менеджменту від формальної. [22-23]

Багато українських підприємств все ще сприймають СМЯ як обов’язок, тоді як МХП перетворила її на інструмент, який допомагає продавати продукцію та одночасно будувати довгострокові відносини з європейськими мережами супермаркетів і промислових покупців. [7;18-19]

Аналіз відповідності СМЯ ПрАТ «МХП» до ключових європейських стандартів оформлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Відповідність системи менеджменту якості ПрАТ «МХП» ключовим європейським стандартам

Стандарт чи система	Наявність сертифікації	Рівень впровадження	Основні сильні сторони	Недоліки	Вплив на експорт
ISO 22000, FSSC 22000	Так	Високий	Повний контроль харчової безпеки	Не виявлено	Дуже високий
BRCGS Food Safety	Так	Високий	Успішні аудити DG SANTE	Не виявлено	Високий
HACCP	Так (інтегровано)	Високий	Превентивний підхід	Не виявлено	Критичний
ISO 9001:2015	Частково	Середній	Окремі елементи впроваджені	Неповна інтеграція	Середній
ISO 14001	Так	Високий	Біометан, екологічні проєкти	Не виявлено	Зростаючий
ESG-звітність (ESRS)	Частково	Середній	Публікація звітів	Недостатня деталізація double materiality	Зростаючий

Джерело: складено автором на основі даних компанії та європейських вимог розібраних раніше.

Аналіз свідчить, що компанія має потужну базу в сфері безпечності харчових продуктів. Однак найсуттєвішими резервами залишаються повна інтеграція ISO 9001:2015 та розвиток ESG-звітності відповідно до сучасних європейських вимог. Саме ці напрямки визначають можливість подальшого зростання експортної виручки та інвестиційної привабливості компанії. [17; 23;26]

Система менеджменту якості МХП не обмежується лише харчовою безпекою. Компанія активно розвиває екологічну складову. Впровадження стандарту сертифікації виробництва біометану на комплексі «Оріль-Лідер», свідчить про системний підхід до управління впливом на навколишнє середовище. Підприємство займається переробкою відходів птахівництва в біогаз, впроваджує роздільний збір відходів, моніторинг викидів і ресурсозбереження. Крім того, у 2024-2025 роках МХП отримала сертифікацію за стандартом ISO/IEC 27701:2019, який регулює управління інформаційною безпекою та захистом персональних даних. Така комплексність системи, як отримані результати стверджують, відображає сучасне розуміння менеджменту якості - не тільки як контролю продукту, а як управління всіма аспектами діяльності підприємства. [32;34]

Переходячи до аналізу експортної діяльності, варто зазначити, що вона тісно пов’язана з рівнем системи менеджменту якості. МХП постачає продукцію до понад 70 країн світу. За період з 2023 по 2025 роки кількість країн імпортерів збільшилась з 65 до 72+. Географія експорту включає країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки та Азії. Аналіз частки країн імпортерів з ЄС зображені на рисунку 2.3. [22;29]



Рис 2.3 - Географія експорту ПрАТ «МХП» до країн ЄС за 2025р.

Якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами, та є головним фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Без відповідності жорстким стандартам ЄС вихід на європейський ринок був би неможливим. Саме тому інвестиції в СМЯ безпосередньо трансформуються в експортні можливості. Результати впровадження СМЯ та інвестиції в розвинення напряму експорту в повній мірі розібрано раніше, де була видна значна частина усього прибутку підприємства від експорту за період 2023-2025 років. [23-24]

Однак експортна діяльність МХП стикається з численними викликами. Логістичні перешкоди стали особливо відчутними після початку повномасштабної війни. Закриття портів, складнощі з альтернативними маршрутами через Польщу та Румунію, зростання вартості перевезень - усе це суттєво підвищує собівартість експорту. Компанії доводиться постійно шукати нові логістичні рішення, використовувати річковий транспорт і розвивати контейнерні перевезення. [28]

Коливання валютних курсів також створюють серйозний тиск. Оскільки значна частина витрат прив’язана до гривні, а доходи від експорту - до долара та євро, різкі стрибки курсу можуть як покращувати, так і погіршувати фінансові результати. МХП намагається хеджувати валютні ризики, але в умовах високої волатильності це не завжди вдається зробити ефективно. Проаналізувавши, результат показав що це один із найбільш непередбачуваних факторів, який вимагає постійної уваги фінансової служби. [29]

Зміни в міжнародному торговельному регулюванні теж створюють додаткові труднощі. Постійне оновлення європейських регламентів щодо безпечності харчових продуктів, вимог до простежуваності, екологічних стандартів і нових правил CBAM (механізм коригування вуглецевих кордонів) змушує компанію регулярно оновлювати власну систему менеджменту якості. Те, що вчора відповідало вимогам, сьогодні може вже не влаштовувати. Це вимагає значних ресурсів - як фінансових, так і людських. Компанії доводиться постійно проводити навчання персоналу, оновлювати документацію та інвестувати в нові технології. [25-26;30]

Отже, незважаючи на всі виклики, МХП демонструє високу адаптивність. Система менеджменту якості не є статичною - вона постійно розвивається. Інтеграція цифрових інструментів, посилення ризик-менеджменту та глибша взаємодія з логістичними процесами допомагають компанії зберігати конкурентоспроможність. Прийнято в міжнародній практиці, що саме здатність швидко реагувати на зовнішні зміни і є однією з переважних ознак сильного холдингу.

Перспективи подальшого росту системи менеджменту якості МХП виглядають реальними, але вимагають фокусу. Компанія активно впроваджує елементи модернізації, такі як системи відстеження продукції в реальному часі, автоматизований моніторинг параметрів виробництва та аналіз великих даних. У майбутньому видно, що ключовим напрямком стане ще глибша інтеграція штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Крім того, посилення екологічних вимог ЄС, зокрема механізм CBAM, змушуватиме компанію продовжувати «зелену» трансформацію. Якщо МХП вдасться успішно поєднати цифрові технології з уже наявними високими стандартами, компанія зможе не тільки утримати лідерські позиції, а й суттєво збільшити свою частку на європейському ринку. [23;25;32]

Аналіз системи менеджменту якості та експортної діяльності ПрАТ «МХП» показує їх тісний взаємозв’язок і високий рівень прогресії. Компанія створила одну з найбільш сучасних систем у галузі, яка не тільки забезпечує відповідність міжнародним стандартам, а й стає реальним інструментом розширення ринків збуту. Порівняння з конкурентами виділяє позиції МХП, хоча й показує, що шлях становлення лідером супроводжується викликами. Логістичні проблеми, валютні ризики, регуляторні зміни та необхідність постійного оновлення системи вимагають значних зусиль, але результати свідчать, що ці інвестиції себе виправдовують. [22-23;26;29]

2.3 Оцінка відповідності системи менеджменту ПрАТ «МХП» європейським стандартам якості

Оцінка відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «МХП» європейським стандартам є одним з ключових етапів аналізу організаційного забезпечення імплементації цих стандартів на підприємстві-експортері. Така оцінка дозволяє не лише констатувати наявність певних сертифікатів, але й визначити, наскільки ефективно організаційна структура компанії забезпечує виконання вимог ЄС у сфері безпечності харчових продуктів, управління якістю, екологічної відповідальності та сталого розвитку. [1;12;17]

ПрАТ «МХП» демонструє досить високий рівень відповідності європейським стандартам. Компанія успішно пройшла аудит DG SANTE Європейської Комісії у 2018 році, що підтвердило відповідність її виробничих об’єктів європейським вимогам до безпечності харчових продуктів. Основу системи менеджменту якості становлять міжнародні стандарти ISO 22000, FSSC 22000 та BRCGS Food Safety, які інтегровані з принципами HACCP. Крім того, компанія має сертифікацію ISO 14001 (система екологічного менеджменту), ISCC EU для виробництва біометану та ISO/IEC 27701 щодо захисту інформації. Наявність акредитованих лабораторій, у тому числі лабораторії сенсорного аналізу за стандартом ISO/IEC 17025, забезпечує високий рівень контролю якості на всіх етапах виробничого ланцюга.

Щоб повноцінно визначити рівнень системи менеджменту якості ПрАТ «МХП» проведено порівняння з провідними європейськими конкурентами - LDC Group (Франція) та 2 Sisters Food Group (Велика Британія), які є ключовими гравцями на ринку виробництва та переробки птиці в Європі й прямими конкурентами. [35-37]

LDC Group, найбільший виробник птиці в Європі (близько 578 млн голів на рік), демонструє один з найвищих рівнів відповідності європейським стандартам. Компанія має сертифікацію IFS, BRC та FSSC 22000 на понад 93% виробничих потужностей з метою досягнення 95% до 2025 року. LDC активно

застосовує преміум ознаки якості (Label Rouge, Organic) та має чіткі зобов'язання щодо European Chicken Commitment (BCC) до 2028 року. Фінансові результати компанії за FY 2025/2026 також підтверджують стабільність: виручка склала 7,28 млрд євро. [36;38]

2 Sisters Food Group (частина Boparan Holdings), другий за величиною гравець у Європі (близько 520 млн голів на рік), орієнтується переважно на стандарт BRCGS з проведенням неанонсованих аудитів. Компанія має сильні позиції в сегменті private label для провідних реалізаторів Великої Британії. Після гігієнічних скандалів 2014 року компанія суттєво підвищила стандарти compliance. У FY2025 оборот групи склав 2,38 млрд фунтів стерлінгу. [37;39]

Порівняння фінансових масштабів показує, що МХП за обсягами виробництва (близько 550-580 млн голів птиці на рік) знаходиться на рівні LDC Group і дещо випереджає 2 Sisters Food Group. Однак фінансові показники конкурентів свідчать про вищу операційну ефективність та кращу маржинальність у сегменті преміум-продукції. [23;37]

Порівняльний аналіз свідчить, що ПрАТ «МХП» за базовим рівнем безпечності продукції (HACCP, BRC, FSSC 22000) знаходиться на рівні європейських конкурентів. Компанія має потужну вертикальну інтеграцію та розвинену лабораторну базу, що дозволяє забезпечувати повну прозорість продукції. Водночас LDC Group перевершує МХП за широтою преміум-сертифікацій та рівнем охоплення потужностей, а 2 Sisters Food Group - за операційною ефективністю у роботі з локальними реалізаторами. [9;22;29;36 37]

Для глибшого розуміння місця ПрАТ «МХП» на ринку проведено порівняльний аналіз систем менеджменту якості з конкурентами (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Порівняльна характеристика відповідності систем менеджменту якості ПрАТ «МХП» та європейських конкурентів

Аспект чи Стандарт	ПрАТ «МХП» (Україна)	LDC Group (Франція)	2 Sisters Food Group (UK)	Коментар
Основні GFSI-сертифікації	BRCGS, FSSC 22000	IFS, BRC, FSSC 22000 (93%+ потужностей)	BRCGS (основний), Red Tractor	LDC - найширший спектр
Покриття потужностей сертифікацією	Високе на експортних об'єктах	93%+, ціль 95%	Високе на ключових підприємствах	LDC лідирує
Animal Welfare та біобезпека	Відповідає EU-вимогам, GLOBALG.A.P	Зобов'язання BCC до 2028	Ініціативи higher-welfare	Приблизно рівно
ESG-звітність	Середній рівень	Високий	Середньо-високий	LDC сильніше
Повна інтеграція ISO 9001:2015	Часткова	Висока	Висока	Конкуренти сильніше
Лабораторний контроль та прозорість	37 акредитованих лабораторій	Високий	Високий	МХП має перевагу

Джерело: складено автором на основі даних MHP SE, LDC Group та 2 Sisters Food Group.

Порівняльний аналіз (таблиця 2.5) дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «МХП» конкурентоспроможні за базовими стандартами харчової безпеки та лабораторним контролем. Перевагою компанії є потужна вертикальна інтеграція та унікальна лабораторна інфраструктура. Водночас відставання від LDC Group у рівні покриття потужностей сертифікацією IFS та преміум-стандартами (Label Rouge, Organic), а також недостатня глибина ESG-звітності за стандартами ESRS створюють організаційні прогалини. З організаційної точки зору це означає необхідність посилення ролі департаменту якості у стратегічному плануванні, розширення повноважень внутрішніх аудиторів та впровадження єдиної

цифрової платформи управління ризиками. Усунення цих недоліків дозволить компанії не лише підтримувати поточний рівень експорту, але й перейти до більш прибуткового преміум-сегменту європейського ринку.

Сильними сторонами системи менеджменту якості ПрАТ «МХП» є повний контроль виробничого ланцюга, високий рівень лабораторного контролю та успішний досвід проходження європейських аудитів. Ці елементи дозволяють компанії підтримувати стабільний експорт до ринків ЄС. Разом з тим, основними організаційними недоліками залишаються неповна інтеграція ISO 9001:2015 у всі бізнес-процеси, недостатньо розвинена ESG-звітність за новими стандартами ESRS, а також обмежене використання цифрових інструментів для управління ризиками. [17;23;26]

Таким чином, система менеджменту якості ПрАТ «МХП» загалом демонструє високий рівень відповідності європейським стандартам і дозволяє компанії успішно конкурувати на ринку ЄС. Однак для зміцнення конкурентних позицій та переходу до преміум сегменту компанії необхідно прискорити організаційні зміни, спрямовані на повну інтеграцію ISO 9001:2015, посилення ESG-компонента та цифрову трансформацію процесів. Однак для досягнення рівня лідерів європейського ринку (LDC Group) компанії необхідно перейти від часткової до повної інтеграції стандартів ISO 9001:2015 та ESG-принципів у всі рівні управління - від стратегічного до операційного. Усунення недоліків стане важливим фактором подальшого зростання експортного потенціалу та інвестиційної привабливості підприємства. [17;26;36]

2.4 Напрями удосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в ПрАТ «МХП»

Аналіз системи менеджменту якості ПрАТ «МХП», проведений у попередніх підрозділах, свідчить про високий рівень відповідності базовим європейським вимогам. Компанія успішно застосовує стандарти та має потужну лабораторну базу. Порівняння з провідними європейськими конкурентами - LDC Group та 2 Sisters Food Group - підтверджує, що МХП конкурентоспроможне за базовими показниками харчової безпеки та прозорості. Водночас LDC Group випереджає за широтою преміум-сертифікацій (IFS, Label Rouge, Organic) та охопленням потужностей, а 2 Sisters Food Group - за операційною ефективністю у роботі з локальними реалізаторами. Ці відмінності визначають основні організаційні резерви для подальшого розвитку. [22;29;36;37]

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на європейському ринку імплементація європейських стандартів якості для ПрАТ «МХП» має перейти від рівня відповідності до рівня лідерства. Це вимагає комплексної організаційної трансформації системи управління, спрямованої на повну інтеграцію вимог ЄС у всі бізнес-процеси. [24-25]

Для систематизації запропонованих заходів доцільно представити основні напрями удосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості у вигляді комплексної таблиці (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Основні напрями удосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в ПрАТ «МХП»

Напрям удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Повна інтеграція ISO 9001:2015	Розробка процесної моделі, навчання керівників, інтеграція в усі бізнес-процеси	Єдина система управління якістю	12-18 місяців
Створення Інтегрованої системи менеджменту (IMS)	Об'єднання ISO 9001, 22000, 14001, 45001, 27701	Зниження дублювання, оптимізація ресурсів	18-24 місяці
Посилення ESG-компонента	Розробка ESG-політики за ESRS, впровадження double materiality	Підвищення інвестиційної привабливості	12-24 місяці
Цифровізація процесів	Впровадження цифрової прозорості, ERP-модулів ризик-менеджменту	Превентивне управління ризиками	9-15 місяців
Підвищення компетентності персоналу	Комплексна програма навчання (ISO, ESG, ризик-менеджмент)	Зміна корпоративної культури якості	Постійно
Посилення комунікаційної політики	Регулярна публікація audit reports та ESG-показників	Зниження репутаційних ризиків	6-12 місяців

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ПрАТ «МХП» та порівняння з LDC Group і 2 Sisters Food Group.

Аналіз свідчить, що запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють усі ключові організаційні особливості, виявлені в результаті порівняння з європейськими конкурентами. Реалізація цих напрямів дозволить ПрАТ «МХП» не лише усунути існуючі недоліки, але й вийти на рівень провідних європейських компаній, таких як LDC Group.

Першим пріоритетним напрямом є завершення впровадження стандарту ISO 9001:2015 як основи процесного та ризик-орієнтованого управління. На сьогодні в компанії впроваджено лише окремі елементи цього стандарту. Повна інтеграція дозволить чітко пов’язати всі бізнес-процеси з політикою якості, посилити внутрішній аудит та забезпечити систематичне й постійне вдосконалення. [17]

Другим важливим напрямом є формування інтегрованої системи менеджменту (IMS). Сьогодні МХП має кілька паралельних систем (ISO 22000, ISO 14001, ISO/IEC 27701). Їх об’єднання в єдину структуру зменшить дублювання процедур, оптимізує документообіг і підвищить координацію між підрозділами. Доцільно також включити до IMS стандарт ISO 45001 (управління охороною праці), що посилить соціальну складову ESG. [6;23;34]

Третім ключовим напрямом є суттєве посилення ESG-компонента. Порівняльний аналіз показує, що LDC Group має вищий рівень ESG-звітності відповідно до ESRS та концепції double materiality. Для МХП рекомендується розробити внутрішнє положення про ESG-звітність, запровадити регулярну оцінку подвійної суттєвості та розширити публікацію нефінансових даних. Це дозволить не лише відповідати регуляторним вимогам (CSRD, CBAM), але й підвищити інвестиційну привабливість та репутацію на європейському ринку. [25-26]

Четвертим напрямом є модернізація управлінських процесів. МХП доцільно розширити впровадження автоматизованих систем моніторингу, електронного документообігу та аналітики великих даних. Це дозволить перейти від реактивного до превентивного управління ризиками та забезпечити повну прозорість продукції. [2;26]

Важливим організаційним заходом залишається підвищення компетентності персоналу. Необхідно розробити комплексну програму навчання працівників департаментів якості, екології, виробництва та логістики з акцентом на ризик-орієнтоване мислення, внутрішній аудит та ESG-стандарти. [4;20]

Крім того, компанії варто посилити комунікаційну політику - регулярно публікувати результати незалежних аудитів, лабораторних досліджень та ESG-показників. Така прозорість допоможе знизити репутаційні ризики та підвищити довіру європейських партнерів. [26]

Реалізація запропонованих напрямів потребує значних ресурсів, проте створить системну основу для переходу МХП до рівня європейських лідерів (LDC Group). Комплексне удосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості дозволить компанії не тільки підтримувати поточні позиції на ринку ЄС, але й перейти до преміум-сегменту, розширити частку експорту та підвищити загальну стійкість бізнесу. [26;36]

Таким чином, удосконалення системи менеджменту ПрАТ «МХП» має носити стратегічний та комплексний характер. Основними пріоритетами є повна інтеграція ISO 9001:2015, створення IMS, посилення ESG-компонента та цифровізація процесів. Реалізація цих заходів забезпечить відповідність найвищим європейським стандартам і створить стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку. [1;17;25-26]

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ та практичного аналізу організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в систему менеджменту підприємства-експортера ПрАТ «МХП» поставлена мета була повністю досягнута, а визначені автором завдання виконані.

У першому розділі розкрито сутність європейських стандартів якості (ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, HACCP, ESG) та їх значення в умовах європейської інтеграції України. Встановлено, що сучасна система менеджменту якості є комплексним інструментом управління, який базується на семи принципах ISO 9001:2015, чотирьох основних функціях та механізмах постійного вдосконалення. Особливості імплементації цих стандартів на підприємствах-експортерах агропромислового комплексу полягають у необхідності забезпечення повної прозорості, інтеграції кількох систем менеджменту, адаптації до вимог CBAM та ESRS, а також подолання значних організаційних бар'єрів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «МХП», чинної системи менеджменту якості та експортної діяльності компанії. Виявлено високий рівень відповідності системи менеджменту підприємства європейським стандартам завдяки вертикальній інтеграції виробництва, потужній лабораторній базі (37 лабораторій, понад 11 тисяч тестів щодня) та успішному проходженню аудиту DG SANTE. Водночас визначено резерви вдосконалення: неповна інтеграція ISO 9001:2015, недостатня глибина ESG-звітності за стандартами ESRS, обмежене використання цифрових інструментів ризик-менеджменту та необхідність посилення організаційної культури якості.

Порівняльний аналіз з європейськими конкурентами (LDC Group, 2 Sisters Food Group) показав, що ПрАТ «МХП» конкурентоспроможне за базовими стандартами харчової безпеки та прозорості, проте поступається в рівні преміум-сертифікації, охопленні потужностей та ESG-звітності.

Основні наукові результати дослідження:

1. Обґрунтовано, що ефективна імплементація європейських стандартів якості на підприємствах-експортерах вимагає не лише формальної сертифікації, а системної організаційної трансформації, включаючи створення інтегрованої системи менеджменту (IMS).
2. Виявлено ключові організаційні бар'єри імплементації (фінансові, кадрові, культурні, цифрові) та запропоновано механізми їх подолання.
3. Доведено, що вертикальна інтеграція виробництва ПрАТ «МХП» створює значні конкурентні переваги для впровадження європейських стандартів.
4. Розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення імплементації стандартів якості в діяльності компанії.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ПрАТ «МХП» для підвищення рівня відповідності європейським вимогам, посилення конкурентних позицій на ринках ЄС та збільшення експортної виручки. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших українських підприємств-експортерів агропромислової продукції.

Рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення імплементації європейських стандартів якості в ПрАТ «МХП»:

1. Завершити повну інтеграцію стандарту ISO 9001:2015 у всі бізнес-процеси компанії з акцентом на ризик-орієнтоване мислення та PDCA-цикл.
2. Сформувати єдину інтегровану систему менеджменту (IMS), що об’єднає ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001 та ESG-елементи.
3. Посилити ESG-компонент шляхом розробки політики ESG-звітності відповідно до стандартів ESRS та впровадження концепції double materiality.
4. Прискорити цифрову трансформацію процесів шляхом впровадження єдиної платформи прозорості процесів та автоматизованих систем ризик-менеджменту.
5. Розробити та впровадити комплексну програму підвищення кваліфікації персоналу з питань європейських стандартів якості, ризик-менеджменту та ESG.
6. Посилити комунікаційну політику компанії через регулярне оприлюднення результатів аудитів та ESG-показників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «МХП» не лише підтримувати поточний рівень відповідності європейським стандартам, а й перейти до рівня провідних європейських компаній, забезпечити стабільне зростання експорту та підвищити інвестиційну привабливість підприємства.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що організаційне забезпечення імплементації європейських стандартів якості є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств-експортерів агропромислового комплексу в сучасних умовах європейської інтеграції України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014 № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку» від 18.10.2024 № 1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
3. European Committee for Standardization (CEN). European Standards. URL: https://www.cencenelec.eu (дата звернення: 20.05.2026)
4. Дакал А. Реформування системи стандартизації та сертифікації України в контексті імплементації європейського досвіду. *Публічне управління та регіональний розвиток* : наук. журн. 2024. № 25. С. 1055-1066. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2539 (дата звернення: 20.05.2026).
5. ISO Survey 2024-2025. URL: https://www.iso.org/the-iso-survey (дата звернення: 20.05.2026).
6. ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT). Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі. 2020. С. 1-24.
7. Лінгур Л. М., Мартинюк О. А., Єсіна О. Г. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2023. № 1 (107). С. 12-18.
8. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
9. Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP). U.S. Food and Drug Administration. URL: https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/hazard-analysis-critical-control-point-haccp (дата звернення: 20.05.2026).

10. Власенко І. Стандартизація як елемент якості та конкурентоспроможності продукції у механізмі їх забезпечення. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 195-200. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-28.
11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
12. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026)
13. Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» від 17.05.2001 № 2407-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
14. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
15. Держпродспоживслужба України. URL: https://dpss.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
16. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
17. Системи управління якістю. Вимоги ДСТУ ISO 9001:2015. URL: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-ua.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
18. Томашук І. В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2022. № 2 (60). С. 123-141.
19. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В. Методика впровадження системи менеджменту якості в організації. *Серія «Проблеми економіки».* 2024. № 3 (61). С. 194-200.
20. Рибалко-Рак, Л. А., Гусаковська, Т. О., & Кужель, Н. Л.. «РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ НА

ОСНОВІ ДІАГРАМИ К. ІСІКАВИ». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2020. (1 (105). С. 24-28.

21. Федірець О. В., Дячков Д. В., Гечбаія Б. Н. «Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері». *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. №2. С. 52-60.
22. Про компанію МХП. URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu (дата звернення: 20.05.2026).
23. Якість та безпека продукції МХП. URL: https://mhp.com.ua/uk/yakist-i-kontrol/yakist-ta-bezpechnist-produkciyi (дата звернення: 20.05.2026).
24. Відповідність стандартам ЄС посилює позиції української агропродукції на глобальному ринку. URL: https://agrotimes.ua/agromarket/vidpovidnist-standartam-yes-posylyuye-pozycziyi-ukrayinskoyi-agroprodukcziyi-na-globalnomu-rynku/ (дата звернення: 20.05.2026).
25. European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 20.05.2026).
26. Metelytsia V., Gagalyuk T., Krayevskyy V. ESG-Звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 54-65. (дата звернення: 20.05.2026).
27. Antiushko D., Pavlyuchenko Y., Vezhlivtseva S. Безпечність харчових продуктів: новації стандарту ISO 22000: 2018. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2018. Vol. 27 (3). P. 5-14.
28. Nehrey M., Finger R. Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. e39208.
29. MHP SE. Financial Reports. Integrated Annual Report and Accounts. URL: https://mhp.com.ua/mhp-se/financial-reports (дата звернення: 20.05.2026).

30. European Food Safety Authority (EFSA). URL: https://www.efsa.europa.eu (дата звернення: 20.05.2026).
31. Latifundist. Агробізнес. Виручка МХП в 2025. URL: https://latifundist.com/novosti/70173-viruchka-mhp-v-2025-rotsi-zrosla-na-chvert-chistij-pributok--na-30 (дата звернення: 20.05.2026).
32. МХП став першим в Україні з сертифікатом ISO для виробництва біометану. URL: https://agroweek.com/agroekonomika/mhp-stav-pershym-ukrayini-sertyfikatom (дата звернення: 20.05.2026).
33. Топ-10 виробників курятини в Україні. URL: https://ukragroconsult.com/news/top-10-vyrobnykiv-kuryatyny-v-ukrayini/ (дата звернення: 20.05.2026).
34. МХП здобула сертифікацію ISO/IEC 27701. URL: https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-zdobula-sertyfikaciu-iso-iec-27701 (дата звернення: 20.05.2026).
35. Офіційний сайт LDC Group. URL: https://www.ldc.fr (дата звернення: 20.05.2026).
36. LDC Group. Our commitments. Providing healthy food. URL: https://www.ldc.fr/en/our-commitments/providing-healthy-food (дата звернення: 20.05.2026).
37. 2 Sisters Food Group. Annual Results FY2025. URL: https://www.2sfg.com/Investors/Investor-News/Annual-Results-FY2025 (дата звернення: 20.05.2026).
38. French food giant LDC beat expectations. URL: https://www.just-food.com/news/ldc-beat-sales-earnings-targets (дата звернення: 20.05.2026).
39. 2 Sisters Food Group reports progress on transformation. URL: https://www.wattagnet.com/business-markets/news/15824522/2-sisters-food-group-reports-progress-on-transformation (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МХП»

