

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції**

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЛОГВИНЧУК Артем Юрійович

УДК 658.562:006.015:691(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**“Перспективи впровадження міжнародних стандартів управління
якістю будівельних матеріалів в Україні”**

за ОПП “Міжнародні економічні відносини”
спец. 292 “Міжнародні економічні відносини”
галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело _____ Артем ЛОГВИНЧУК

**Керівник роботи:
д.е.н., проф. В. Є. Данкевич**

Житомир – 2026

Анотація

Логвинчук А. Ю. Перспективи впровадження міжнародних стандартів управління якістю будівельних матеріалів в Україні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародні економічні відносини” галузі знань 29 “Міжнародні відносини” спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини”. – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження міжнародних стандартів управління якістю будівельних матеріалів в Україні. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку стандартизації та еволюцію концепцій менеджменту якості. Оцінено поточний стан ринку будівельних матеріалів, динаміку зовнішньої торгівлі та рівень сертифікації вітчизняних підприємств. Проведено аналіз діяльності та діючої системи управління якістю суб'єкта господарювання. Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення системи менеджменту якості підприємства в умовах євроінтеграції та оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: управління якістю, міжнародні стандарти, будівельні матеріали, конкурентоспроможність, євроінтеграція, технічне регулювання.

Annotation

Logvynchuk A. Prospects for Implementing International Quality Management Standards for Building Materials in Ukraine. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the first (bachelor's) degree in EP “International Economic Relations” in the field of knowledge 29 “International Relations” specialty 292 “International Economic Relations”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification work examines the theoretical and practical aspects of implementing international quality management standards for building materials in Ukraine. Current trends in the standardization market and the evolution of quality management concepts are analysed. The current state of the building materials market, its foreign trade dynamics, and the certification level of domestic enterprises are assessed. The activities and current quality management system of the business entity are analysed. Strategic directions for improving the enterprise's quality management system under European integration are substantiated, and the economic efficiency of the proposed measures is evaluated.

Keywords: quality management, international standards, building materials, competitiveness, European integration, technical regulation.

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНИХ СТРАНДАРТИВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ.....	15
2.1. Сучасний стан ринку будівельних матеріалів в Україні та система управління якістю продукції.....	15
2.2. Оцінка рівня впровадження міжнародних стандартів управління якістю.....	19
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ.....	28
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки будівельна галузь та індустрія будівельних матеріалів посідають важливе місце серед стратегічних секторів, які визначають темпи інфраструктурного розвитку, рівень економічної безпеки держави та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Посилення глобальної конкуренції, жорсткіші вимоги до безпечності, екологічності та довговічності продукції, а також активізація євроінтеграційних процесів формують нові виклики і можливості для національних виробників. Для України в умовах масштабного повоєнного відновлення внутрішній ринок будівельних матеріалів стає драйвером економічного зростання та перспективним напрямом розвитку експорту, однак його потенціал використовується не повною мірою через наявність структурних та інституційних обмежень.

Проблематика управління якістю продукції, розвитку міжнародної стандартизації та підвищення конкурентоспроможності підприємств широко висвітлена у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теоретичних засад менеджменту якості та безперервного вдосконалення процесів здійснили такі класики наукової думки, як Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава та Г. Тагучі. Питання адаптації систем технічного регулювання до умов української економіки, розвитку промислового потенціалу та оцінки конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції розглядали В. Геєць, О. Амоша, Б. Данилишин, Т. Загорна, О. Криворучко та інші науковці. У працях зарубіжних авторів (зокрема, J. J. Tarí, L. Fonseca, E. Psomas, D. Zimon) особлива увага приділяється емпіричній оцінці впливу стандартів ISO 9001 на операційну ефективність підприємств та їхні експортні можливості.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення ефективних напрямів та перспектив впровадження міжнародних стандартів управління якістю будівельних матеріалів в Україні для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників на внутрішньому та світовому ринках.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- обґрунтувати теоретичні засади управління якістю будівельних матеріалів, дослідити міжнародні стандарти та їх вплив на конкурентоспроможність продукції;
- проаналізувати сучасний стан ринку будівельних матеріалів України, його розвиток, зовнішньоторговельні тенденції та нормативно-правове забезпечення управління якістю;
- оцінити рівень впровадження міжнародних стандартів в Україні порівняно з країнами ЄС та визначити основні бар'єри їх імплементації;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю на ТОВ «ОБІО» (ТМ IZOVAT) та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси впровадження та функціонування систем управління якістю на підприємствах будівельної галузі України в умовах міжнародної економічної інтеграції. Предмет дослідження теоретичні та практичні аспекти формування, реалізації та оцінки ефективності міжнародних стандартів управління якістю будівельних матеріалів в Україні.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень та еволюції концепцій якості; статистичний метод – для оцінки макроекономічних показників розвитку ринку будівельних матеріалів; порівняльний аналіз – для зіставлення рівня сертифікації в Україні та країнах ЄС; графічний метод – для наочного відображення результатів аналізу та структури ринку; метод SWOT-аналізу – для виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз системи регулювання якості; методи фінансового аналізу та екстраполяції тренду – для оцінки та прогнозування показників діяльності базового підприємства.

Інформаційною основою дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері стандартизації та технічного регулювання, офіційні статистичні дані Державної служби статистики

України, міжнародні статистичні бази даних (ISO Survey, Eurostat, Trade Map, World Bank), наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти ринку, а також внутрішня фінансова та управлінська звітність ТОВ «ОБІО».

Апробація результатів дослідження відображено в тезах виступів, зокрема:

1. Логвинчук А. Еволюція систем управління якістю у міжнародному бізнесі: збірник матеріалів XI науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 листопада, 2025 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 80-85.

2. Логвинчук А. Вплив впровадження міжнародних стандартів управління якістю на експорт будівельних матеріалів України: збірник матеріалів XI науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 травня, 2026 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С. 122-126.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури, додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 34 сторінках, містить 11 таблиць та 6 рисунків, список використаної літератури містить 48 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

У сучасних умовах глобалізації конкурентоспроможність підприємств будівельної галузі дедалі більше визначається не лише ціною продукції, а й підтвердженою відповідністю її якості міжнародним вимогам. Високий рівень вимог до безпечності, надійності та довговічності будівельних матеріалів обумовлює необхідність впровадження систем управління якістю, гармонізованих із міжнародними та європейськими стандартами. Саме стандартизація забезпечує уніфікацію виробничих процесів, підвищення ефективності контролю якості продукції та спрощення доступу виробників до зовнішніх ринків – і саме з аналізу її теоретичного підґрунтя доцільно розпочати дослідження.

Теоретичні засади сучасного управління якістю формувалися під впливом наукових досліджень провідних зарубіжних та вітчизняних учених. Найбільший внесок у розвиток концепції управління якістю здійснили Едвард Демінг, Джозеф Джуран, Філіп Кросбі, Арманд Фейгенбаум, Каору Ісікава та Генічі Тагучі. Саме їхні наукові підходи стали основою для розроблення міжнародних стандартів серії ISO 9000 та сучасних систем менеджменту якості [34; 46].

Е. Демінг обґрунтував необхідність безперервного вдосконалення виробничих процесів на основі циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), який сьогодні є базовим елементом стандарту ISO 9001:2015 [18; 28]. Дж. Джуран розробив концепцію «трилогії якості», що включає планування, контроль та вдосконалення якості [33]. Ф. Кросбі сформулював концепцію «Zero Defects», відповідно до якої будь-який дефект розглядається як неприйнятний результат виробничого процесу [17].

Подальший розвиток теорії якості пов'язаний із роботами А. Фейгенбаума, який запропонував концепцію Total Quality Control [24], та К.

Ісікаві, автора причинно-наслідкової діаграми якості [27]. Значний вплив на розвиток статистичних методів управління якістю справили дослідження Г. Тагучі, який розробив методи оптимізації виробничих процесів та мінімізації втрат від відхилень параметрів продукції [39].

Серед українських учених питання стандартизації, конкурентоспроможності продукції та управління якістю в умовах глобалізаційних викликів досліджуються у профільних працях, зокрема у дослідженнях А. А. Гриценка, О. М. Паламарчук [2] та В. А. Ткаченка [13]. Їхні роботи присвячені адаптації міжнародних стандартів до умов української економіки, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розвитку систем технічного регулювання в умовах євроінтеграції.

Сучасні наукові дослідження підтверджують зростання ролі міжнародних стандартів якості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, у працях Tarí, Molina-Azorín, Heras [40], Fonseca [25], Psomas [36; 37], Zimon [48] та інших дослідників доведено позитивний вплив впровадження ISO 9001 на продуктивність праці, рівень задоволеності споживачів, скорочення виробничих витрат та розширення експортних можливостей підприємств. Отримані результати підтверджують актуальність подальшого впровадження міжнародних стандартів управління якістю в будівельній галузі України.

Для оцінювання сучасних тенденцій розвитку міжнародної стандартизації доцільно використовувати дані міжнародних статистичних баз та аналітичних платформ. Дані Eurostat [23], WTO [46] та Trade Map [41] свідчать про посилення ролі міжнародних стандартів у світовій торгівлі будівельними матеріалами та зростання вимог до сертифікації продукції на ринку Європейського Союзу.

За оцінками Світового банку [44] та Міжнародного валютного фонду [26], розвиток систем технічного регулювання позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, продуктивність праці та експортний потенціал національної економіки. Для України зазначені тенденції мають

особливе значення в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення інфраструктури.

Формування сучасних підходів до управління якістю відбувалося поступово і охоплювало декілька чітко окреслених етапів. На початковому з них домінував підхід контролю якості (Quality Control), що сформувався у 1920-х роках. Основна увага приділялася виявленню дефектів готової продукції за допомогою статистичних методів – у будівельній галузі це проявлялося у вибірковій перевірці партій цементу, бетону або цегли на відповідність встановленим технічним параметрам.

У 1950-х роках відбувся перехід до концепції забезпечення якості (Quality Assurance). Головною метою стало вже не виявлення дефектів, а запобігання їх виникненню – шляхом документування процедур і регламентування виробничих операцій. У цей період широкого застосування набув військовий стандарт MIL-Q-9858, який став одним із прототипів сучасних міжнародних систем управління якістю.

Подальший розвиток у 1980-х роках пов'язаний із появою загального управління якістю (Total Quality Management, TQM). На відміну від попередніх підходів, TQM передбачав залучення всього персоналу підприємства до безперервного вдосконалення процесів, а не лише спеціалізованих підрозділів контролю. Саме в цей період була розроблена перша редакція ISO 9001:1987, яка і заклала основу сучасних міжнародних систем управління якістю.

Починаючи з 2000-х років, поширення набули інтегровані системи менеджменту (Integrated Management Systems, IMS), що поєднують стандарти якості, екологічного менеджменту та охорони праці в єдину управлінську структуру. Найбільш показовим прикладом є одночасне впровадження ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018 – підхід, який сьогодні застосовують провідні виробники будівельних матеріалів у країнах ЄС.

Таким чином, протягом XX-XXI століть сформувалися чотири послідовні етапи еволюції управління якістю, кожен з яких залишив

відповідний «слід» у чинних міжнародних стандартах. Для систематизації еволюції підходів до управління якістю доцільно узагальнити ключові концепції, їх нормативне відображення та особливості застосування у виробництві будівельних матеріалів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій управління якістю та їх відображення в міжнародних стандартах

Етап	Роки	Концепція	Ключовий стандарт	Застосування в будматеріалах
Контроль якості	1920-1950	Статистичний контроль	—	Вибіркова перевірка партій
Забезпечення якості	1950-1980	Системний підхід	MIL-Q-9858	Документування процесів
TQM	1980-2000	Залучення персоналу	ISO 9001:1987	Наскрізний контроль виробництва
IMS	2000 - дотепер	Інтеграція стандартів	ISO 9001:2015	Поєднання ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001

Джерело: сформовано автором за даними [13; 24; 28].

Перехід від контролю готової продукції до інтегрованих систем менеджменту тривав понад 80 років. Показово, що кожен новий підхід не скасовував попередній, а надбудовувався над ним: сучасний ISO 9001:2015 включає як статистичні методи контролю 1920-х рр., так і принципи TQM. Саме тому розуміння цієї еволюції є необхідним для оцінки сучасної системи стандартів.

За даними ISO Survey 2023 [31], у світі налічується понад 1,08 млн чинних сертифікатів ISO 9001, а кількість сертифікованих підприємств будівельної галузі за 2018–2023 рр. зросла на 14,3%. Це свідчить не лише про посилення ролі стандартизації, а й про те, що будівельна галузь є одним із секторів, де темпи сертифікації стабільно перевищують середньосвітові. Географічний розподіл цих сертифікатів при цьому є нерівномірним: лідерами залишаються країни Азії та Тихоокеанського регіону, тоді як Європа займає друге місце за

абсолютними показниками, але перше – за питомою часткою сертифікованих підприємств у галузі. Відповідний розподіл ілюструє діаграма (рис. 1.1).

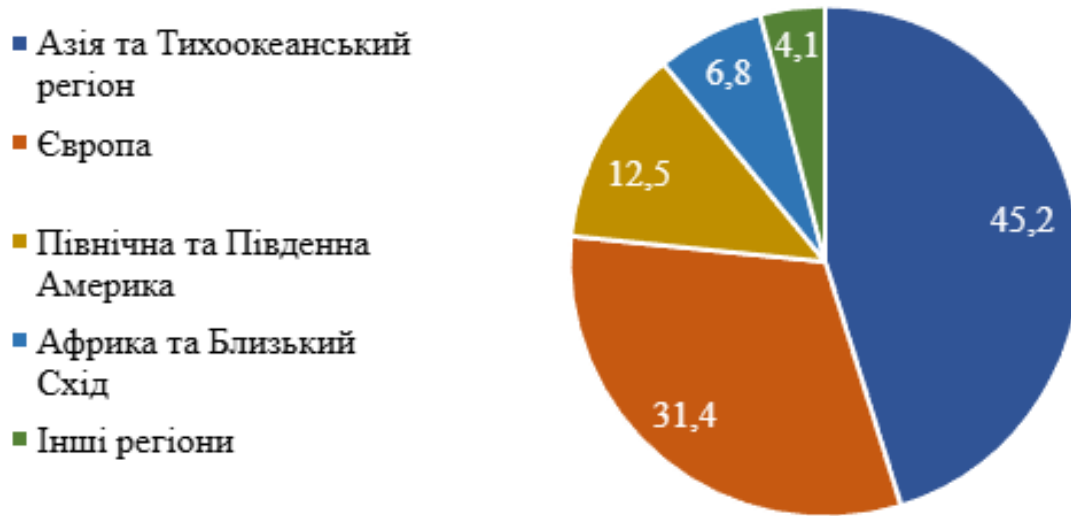


Рис. 1.1 Частка сертифікатів ISO 9001 у будівельній галузі за регіонами світу, 2024 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [31].

Домінування країн Азії та Європи пояснюється високим рівнем розвитку систем технічного регулювання, значною кількістю акредитованих органів сертифікації та жорсткішими вимогами до якості продукції [31; 34]. Для України європейський досвід є особливо важливим у контексті інтеграції до ринку ЄС. Зазначені чинники безпосередньо впливають на темпи поширення міжнародних систем управління якістю та формування сучасної архітектури технічного регулювання у будівельній галузі.

Система міжнародних стандартів якості будівельних матеріалів має багаторівневу структуру. Основну роль у міжнародній стандартизації відіграє Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), а в межах ЄС – Європейський комітет зі стандартизації (CEN) [20; 32]. Стандарти ISO 9001:2015 [28], ISO 14001:2015 [29] та ISO 45001:2018 [30] регулюють загальні вимоги до систем управління і застосовуються виробниками всіх видів будівельних матеріалів – від цементу до теплоізоляції.

Особливе значення мають спеціалізовані технічні стандарти. Європейський норматив EN 197-1 визначає класифікацію, технічні вимоги та

критерії відповідності для загальнобудівельних цементів [20]. Стандарт EN 206 регламентує жорсткі вимоги до бетону, включаючи класи міцності на стиск, класи гармонізованого впливу навколишнього середовища та правила оцінки відповідності продукції [20]. Практичне значення зазначеного стандарту підтверджується тим, що EN 206 є базовим нормативним документом для виробництва та проектування бетонних конструкцій у країнах Європейського Союзу. Окрему групу становлять гармонізовані стандарти серії EN 13162-13171, які детально встановлюють вимоги до теплопровідності, щільності, вологостійкості та пожежної безпеки мінераловатних та інших теплоізоляційних матеріалів [16; 20].

В Україні діє розгалужена система гармонізованих національних стандартів ДСТУ, адаптованих до вимог ЄС завдяки роботі ДП «УкрНДНЦ» [4]. Зокрема, ДСТУ EN 197-1 повністю гармонізований із європейським аналогом. Ключовою нормативною рамкою для виходу на ринок європейських країн є Регламент №305/2011 (CPR), який встановлює обов'язковість CE-маркування та вимагає від виробника складання декларації експлуатаційних характеристик (DoP) [38]. Важливою передумовою впровадження міжнародних стандартів управління якістю в Україні є формування сучасної нормативно-правової бази. Основним документом у сфері стандартизації виступає Закон України «Про стандартизацію» №1315-VII від 05.06.2014 р., який визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування національних стандартів [6].

Важливу роль також відіграє Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» №124-VIII від 15.01.2015 р., який встановлює вимоги до процедур оцінки відповідності продукції та гармонізує українську систему з європейськими підходами [7]. Додатковим стратегічним кроком у напрямі інтеграції до європейського ринку стало ухвалення Закону України «Про надання будівельної продукції на ринку» №850-IX від 02.09.2020 р., який безпосередньо імплементує основні положення європейського Регламенту ЄС №305/2011 [5]. Для комплексної характеристики системи стандартизації

доцільно класифікувати нормативні документи за рівнями регулювання та сферою їх застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація міжнародних стандартів якості будівельних матеріалів

Рівень	Організація	Ключові стандарти	Охоплені матеріали
Міжнародний	ISO	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018	Системи управління (всі матеріали)
Міжнародний	ISO	ISO 679, ISO 196	Цемент, вапно
Європейський	CEN	EN 197-1, EN 206, EN 771	Цемент, бетон, цегла
Європейський	CEN	EN 13162-13171	Теплоізоляційні матеріали
Національний (UA)	ДСТУ	ДСТУ EN 197-1, ДСТУ Б В.2.7	Гармонізовані стандарти

Джерело: сформовано автором за даними [4; 8; 16; 32].

Наведена класифікація демонструє, що Україна активно реалізує курс на гармонізацію національних стандартів із вимогами ЄС [4; 8]. Подальша гармонізація національних стандартів із європейськими нормами створює передумови для розширення присутності українських виробників будівельних матеріалів на європейському ринку та підвищення їхньої конкурентоспроможності. [22]. За даними емпіричних досліджень, впровадження ISO 9001 сприяє підвищенню загальної результативності діяльності підприємств та покращенню їхніх конкурентних позицій на міжнародній арені [25; 40]. Водночас системне впровадження принципів TQM та сучасних інструментів контролю забезпечує суттєве скорочення витрат на усунення внутрішніх і зовнішніх дефектів продукції [48].

Для підприємств будівельної галузі сертифікація відповідно до міжнародних стандартів також відкриває можливість виходу на внутрішні ринки країн Європейського Союзу завдяки спрощенню отримання CE-маркування та підтвердженню відповідності продукції вимогам європейського

законодавства CPR 305/2011 [19; 38]. Економічна ефективність впровадження систем менеджменту якості підтверджується як на рівні окремих підприємств, так і на макроекономічному рівні [34].

Отже, еволюція концепцій управління якістю засвідчує перехід від контролю готової продукції до комплексного управління процесами, орієнтованого на безперервне вдосконалення, запобігання дефектам та забезпечення відповідності міжнародним вимогам. Створена міжнародними та європейськими інституціями архітектура технічного регулювання має чіткий багаторівневий характер, де загальні методологічні вимоги стандартів серії ISO адаптуються під жорсткі галузеві критерії безпеки та довговічності конкретних будівельних матеріалів.

Системний підхід дозволяє кардинально мінімізувати внутрішні операційні втрати, ліквідувати капітальні витрати на усунення браку й рекламації, а головне – через механізм CE-маркування відкриває стратегічний вихід на високомаржинальні ринки країн Європейського Союзу. У контексті масштабних завдань з відбудови вітчизняної інфраструктури та залучення міжнародних інвестицій, цей теоретичний базис стає дорожньою картою для інтеграції українського бізнесу до глобальних виробничо-логістичних ланцюгів.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ
МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан ринку будівельних матеріалів в Україні та система управління якістю продукції

Ринок будівельних матеріалів України у 2018-2024 рр. пройшов через два потрясіння, кожне з яких мало принципово різну природу. Якщо пандемія COVID-19 у 2020 р. спричинила порівняно м'який спад (-5,1%), то повномасштабне вторгнення 2022 р. фактично обвалило ринок удвічі – з 119,3 млрд грн до 54,7 млрд грн (-54,2%). Показово, що відновлення після 2022 р. відбувається швидше, ніж після пандемії: вже у 2023 р. приріст склав 43,1%, а у 2024 р. – 22,7%, що вивело ринок на рівень 96,1 млрд грн [3]. Для узагальнення тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів України у 2018–2024 рр. доцільно розглянути динаміку його обсягу, темпів зростання та індексу будівельних робіт (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Динаміка обсягу ринку будівельних матеріалів
України у 2018-2024 рр., млрд грн

Рік	Обсяг ринку, млрд грн	Темп зростання, %	Індекс будівельних робіт, %
2018	98,4	8,2	102,5
2019	107,6	9,3	105,1
2020	102,1	-5,1	97,8
2021	119,3	16,8	108,4
2022	54,7	-54,2	42,1
2023	78,3	43,1	68,4
2024	96,1	22,7	84,2

Джерело: сформовано автором за даними [3].

Незважаючи на відновлення обсягів ринку, індекс будівельних робіт у 2024 р. (84,2%) досі не повернувся до довоєнного рівня 2021 р. (108,4%). Це означає, що зростання виручки частково пояснюється інфляційним чинником та підвищенням цін на матеріали, а не лише реальним нарощенням обсягів виробництва. За даними Держстату України, ціни виробників будівельних матеріалів у 2022-2024 рр. зросли в середньому на 34-41% [3].

Подібна динаміка характерна і для інших постконфліктних економік: за даними Світового банку, ринки будівельних матеріалів Іраку та Боснії після активної фази конфліктів також демонстрували номінальне зростання при реальному скороченні фізичних обсягів протягом перших 2-3 років відновлення [44].

Структура ринку у 2024 р. відображає запити відновлення: найбільші частки займають цемент та бетонні вироби (28%), цегла та керамічні матеріали (19%), металоконструкції (17%), теплоізоляційні матеріали (13%) [1; 3]. Для узагальнення структури ринку будівельних матеріалів України за видами продукції у 2024 р. доцільно розглянути її складові (рис. 2.1.1).

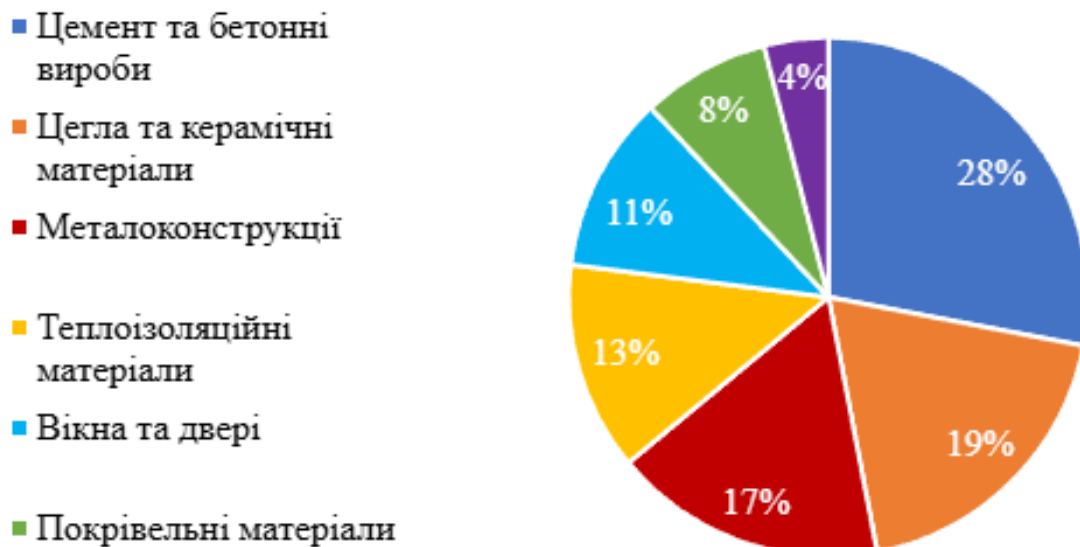


Рис. 2.1.1. Структура ринку будівельних матеріалів України за видами продукції у 2024 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [23; 41].

Сегмент теплоізоляційних матеріалів займає четверту позицію з часткою 13%. При цьому саме цей сегмент демонструє найвищі темпи зростання попиту в умовах відновлення: імпорт теплоізоляційних матеріалів до України у 2023-2024 рр. зріс на 38%, що свідчить про незадоволений попит на вітчизняну продукцію цього виду [41].

Зовнішньоторговельний баланс ринку будівельних матеріалів залишається стійко від'ємним. У 2024 р. імпорт склав 1,87 млрд дол. США, тоді як експорт – лише 0,43 млрд дол. США; від'ємне сальдо (-1,44 млрд дол.) є структурною проблемою галузі [23; 41]. Для порівняння: Польща у 2004 р. – на момент вступу до ЄС – мала позитивне сальдо торгівлі будматеріалами вже через три роки після запровадження обов'язкової сертифікації, що підтверджує прямий зв'язок між стандартизацією та експортним потенціалом [35]. Для узагальнення тенденцій зовнішньої торгівлі будівельними матеріалами України у 2019–2024 рр. доцільно проаналізувати динаміку експорту та імпорту продукції галузі (рис. 2.1.2).

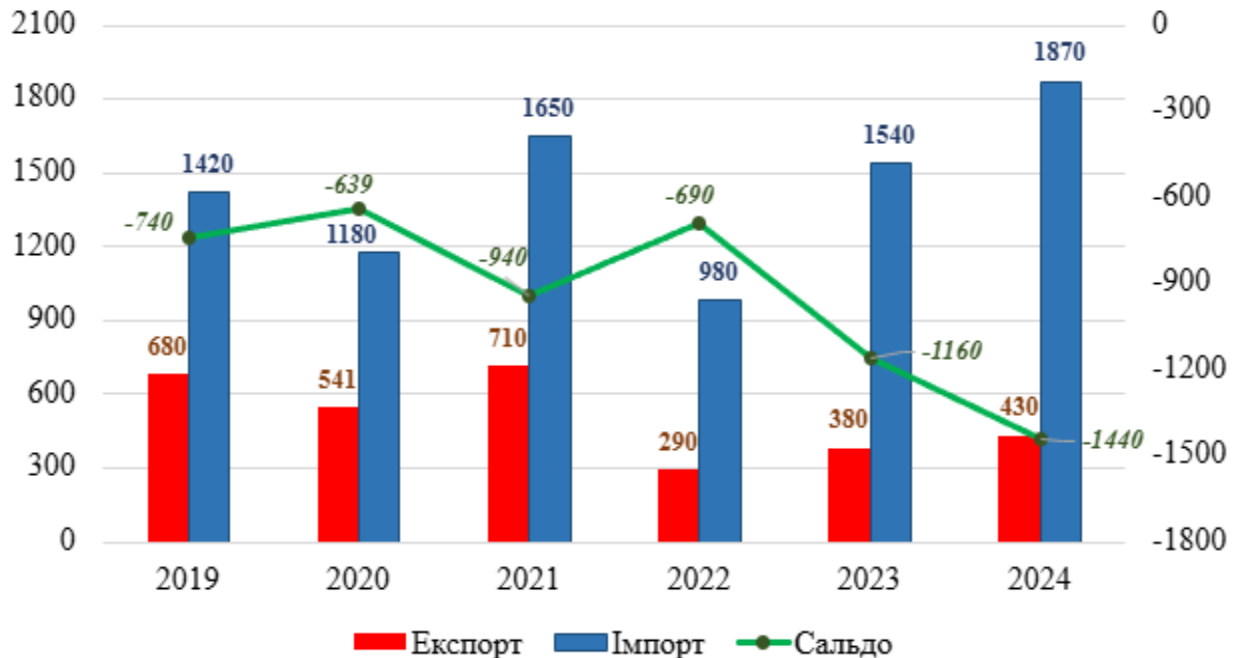


Рис. 2.1.2. Динаміка експорту та імпорту будівельних матеріалів України у 2019–2024 рр., млн дол. США

Джерело: сформовано автором за даними [23; 41].

Ілюструється парадоксальна ситуація: у міру відновлення внутрішнього ринку від'ємне сальдо не скорочується, а зростає – з -690 млн дол. у 2022 р. до -1 440 млн дол. у 2024 р. Це означає, що відновлення попиту задовольняється переважно за рахунок імпоротної, а не вітчизняної продукції. Однією з ключових причин є те, що більшість імпортованих матеріалів уже мають CE-маркування та ISO-сертифікати, тоді як українські виробники поки не можуть запропонувати аналогічне документальне підтвердження якості.

Нормативно-правова база управління якістю будівельних матеріалів в Україні формувалася відповідно до євроінтеграційного курсу, однак процес гармонізації ще не завершено [5; 6; 7]. Станом на 2024 р. гармонізовано понад 1 200 стандартів EN у сфері будівельних матеріалів, що становить 68% від їх загальної кількості в галузі – тоді як у країнах ЄС цей показник дорівнює 100% [4]. Іншими словами, кожен третій чинний європейський стандарт для будівельних матеріалів досі не має українського відповідника, що створює правову невизначеність для виробників, орієнтованих на експорт.

Показовим прикладом вітчизняного виробника, який функціонує в умовах чинної нормативної бази, є ТМ IZOVAT – бренд базальтової теплоізоляції, що виробляється в Житомирській області. Підприємство випускає мінераловатні вироби щільністю 30-225 кг/м³, товщиною 20–300 мм на основі базальтових гірських порід із використанням карболо-карбамідних смол, і має впроваджену систему управління якістю, підтверджену незалежним органом сертифікації [14; 47].

Для порівняння: провідний європейський виробник аналогічної продукції – Rockwool (Данія) – дотримується одночасно ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001 [28; 29; 30], а також публікує екологічні декларації продукту (EPD) відповідно до EN 15804, що є обов'язковою умовою участі у проєктах за стандартами LEED та BREEAM [9; 21]. Саме наявність або відсутність подібного «пакету сертифікації» визначає, чи зможе виробник претендувати на участь у міжнародних тендерах на відновлення України, що фінансуються з фондів ЄС.

2.2. Оцінка рівня впровадження міжнародних стандартів управління якістю

Кількісний аналіз свідчить, що у будівельній галузі України у 2024 р. функціонує лише 327 сертифікатів ISO 9001 – 8,6% від загальної кількості підприємств галузі [11; 31]. Для розуміння масштабу проблеми варто навести один факт: у Польщі аналогічний показник перевищує 51%, у Чехії – 55,8%, а навіть Румунія, яка на момент вступу до ЄС мала показники, близькі до українських, сьогодні демонструє 31,6% [31; 35].

Для кращого розуміння загальносвітових тенденцій розвитку систем менеджменту якості доцільно розглянути динаміку кількості сертифікатів ISO 9001 у будівельній галузі світу протягом 2018–2023 рр. (рис. 2.2.1).

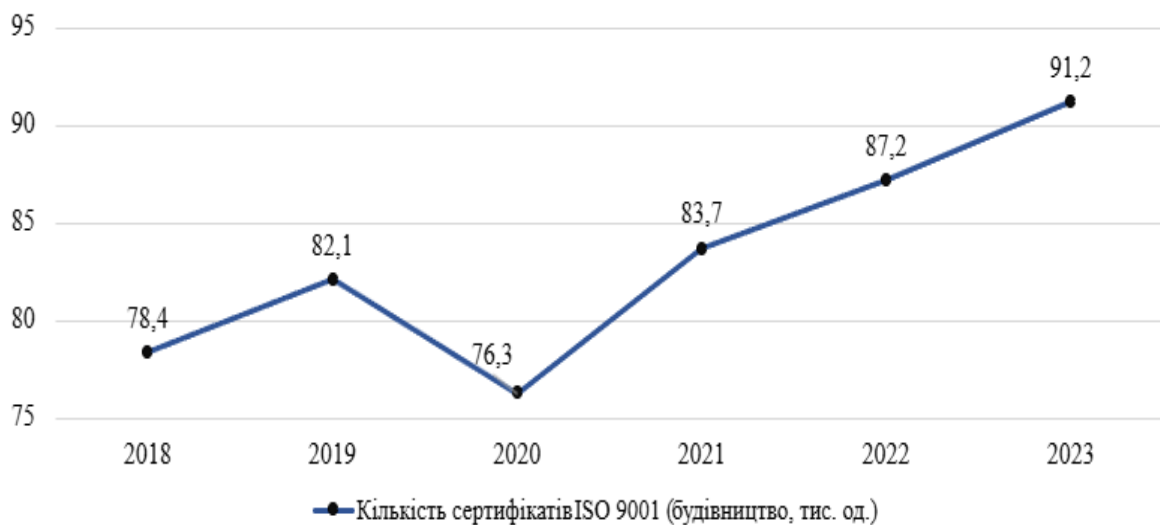


Рис. 2.2.1. Динаміка кількості сертифікатів ISO 9001 у будівельній галузі світу, 2018-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [31].

Дані аналітичних звітів Міжнародної організації зі стандартизації свідчать, що кількість ISO 9001-сертифікатів у будівельній галузі світу демонструє довгострокову позитивну динаміку [31]. Повернення до стійкого зростання після подолання наслідків пандемічних обмежень підтверджує:

стандартизація залишається стратегічним пріоритетом галузі навіть в умовах глобальних потрясінь. Для України цей тренд є особливо показовим, адже вітчизняні показники сертифікації суттєво відстають від середньосвітових, що підтверджується результатами подальшого аналізу динаміки сертифікації у будівельній галузі України. Зростання кількості сертифікатів після кризових явищ 2020–2021 рр. підтверджує, що впровадження систем менеджменту якості залишається довгостроковим пріоритетом розвитку будівельної галузі [31].

Для оцінки тенденцій розвитку систем управління якістю в будівельній галузі України доцільно проаналізувати динаміку кількості сертифікатів ISO 9001 у 2018–2024 рр. (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

**Динаміка кількості сертифікатів
ISO 9001 у будівельній галузі України, 2018–2024 рр.**

Рік	Всього ISO 9001 в Україні	У т.ч. будівельна галузь	Частка будівельної галузі, %	Темп приросту, %
2018	3 847	312	8,1	-
2019	4 102	341	8,3	6,6
2020	3 891	318	8,2	-5,1
2021	4 234	367	8,7	8,8
2022	3 102	241	7,8	-26,7
2023	3 456	289	8,4	11,4
2024	3 789	327	8,6	9,6

Джерело: сформовано автором за даними [31].

Частка будівельної галузі у загальній кількості сертифікатів ISO 9001 в Україні практично не змінюється – вона коливається в межах 7,8-8,7% протягом усього аналізованого періоду. Це означає, що проблема не у відсутності зростання в абсолютних числах, а у системному відставанні галузі від загальнонаціонального темпу сертифікації. З метою визначення позицій України у сфері впровадження систем управління якістю доцільно здійснити порівняльний аналіз рівня сертифікації ISO 9001 підприємств будівельної галузі України та країн ЄС у 2024 р. (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Порівняльна характеристика рівня сертифікації ISO 9001 підприємств будівельної галузі в Україні та країнах ЄС, 2024 р.

Країна	Кількість сертифікатів ISO 9001	На 1000 підприємств	Частка сертифікатів ISO 9001 будівельної галузі в загальній кількості сертифікатів ISO 9001, %
Німеччина	8 234	47,2	58,4
Польща	5 671	38,9	51,2
Чехія	2 341	41,7	55,8
Румунія	1 876	22,4	31,6
Угорщина	1 234	28,7	39,1
Україна	289	4,1	8,4

Джерело: сформовано автором за даними [31; 35].

Порівняння розкриває не лише масштаб відставання України, а й внутрішню логіку розподілу сертифікатів у країнах ЄС. Показово, що найвищі показники демонструють саме країни з розвиненою експортною орієнтацією будівельної галузі – Німеччина (58,4%) та Чехія (55,8%), де сертифікація давно перестала бути добровільним вибором і перетворилася на стандартну ділову практику. Натомість Румунія та Угорщина, які вступили до ЄС у 2007 р. зі стартовими показниками, порівнянними з нинішніми українськими, за 15-17 років наростили частку сертифікованих підприємств до 31,6% і 39,1% відповідно – що підтверджує реалістичність подібної траєкторії і для України [31].

Для повноти картини доцільно враховувати і те, що наведені дані по Україні стосуються 2024 р. – тобто третього року повномасштабної війни, коли частина підприємств була змушена призупинити або анулювати сертифікати через руйнування виробничих потужностей чи релокацію. У довоєнному 2021 р. кількість чинних сертифікатів ISO 9001 у будівельній галузі була на 27% вищою, ніж у 2024 р., що додатково занижує поточний показник порівняно з реальним потенціалом галузі [31]. Для наочного порівняння позиції України з країнами ЄС дані представлено у графічному вигляді (рис. 2.2.2).

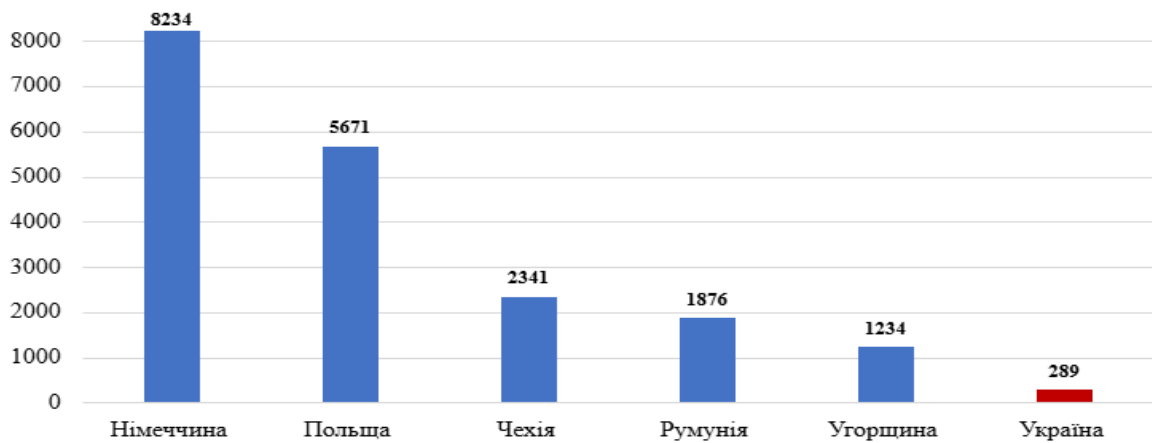


Рис. 2.2.2. Порівняльна характеристика кількості сертифікатів ISO 9001 підприємств будівельної галузі в Україні та країнах ЄС, 2024 р.

Джерело: сформовано автором за даними [31].

Лідруючі позиції займають Німеччина та Чехія, де сертифікація ISO 9001 охоплює понад половину підприємств будівельної галузі, що характеризує її як усталений елемент корпоративного управління. Водночас у країнах Центрально-Східної Європи, таких як Румунія та Угорщина, спостерігаються нижчі, але стабільно зростаючі показники, що відображає поступову адаптацію до вимог ЄС. Україна, у свою чергу, демонструє суттєве відставання від європейських країн, що свідчить про недостатній рівень інституціоналізації систем управління якістю в будівельній галузі та обмежену інтеграцію у вимоги внутрішнього ринку ЄС [38; 42].

Україна має достатній нормативний фундамент для розвитку системи управління якістю, однак практичне впровадження стандартів суттєво відстає від законодавчих можливостей. Найбільш критичним є поєднання двох факторів: слабого ринкового нагляду, що дозволяє фальсифікату займати до 15% ринку, та дефіциту кваліфікованих аудиторів, що фізично уповільнює процес сертифікації [1; 11]. Разом з тим програма Ukraine Facility формує безпрецедентний зовнішній стимул виробники, які не забезпечать підтвердження відповідності міжнародним стандартам, можуть бути обмежені в доступі до участі у проектах повоєнного відновлення, що фінансуються міжнародними партнерами [42]. Для комплексної оцінки рівня впровадження

міжнародних стандартів доцільно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток систем управління якістю в галузі. З цією метою проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

SWOT-аналіз системи управління якістю будівельних матеріалів в Україні

Зовнішнє середовище галузі	Можливості (O)	Загрози (Threats)
Внутрішнє середовище галузі	<p>1. Ukraine Facility - 50 млрд євро на 2024-2027 рр. як стимул до сертифікації</p> <p>2. Перспектива вступу до ЄС - обов'язкова імплементація CPR 305/2011</p> <p>3. Програми технічної допомоги ЄС (TAIEX, Twinning, Horizon)</p>	<p>1. Конкуренція з боку імпортерів матеріалів, що вже мають CE-маркування</p> <p>2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон</p> <p>3. Воєнні ризики -руйнування виробничих потужностей</p>
Сильні сторони (S)	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
<p>1. Законодавча база, гармонізована з ЄС (ЗУ 2014, 2015)</p> <p>2. Понад 180 акредитованих випробувальних лабораторій</p> <p>3. Наявність великих сертифікованих виробників (TM IZOVAT, Knauf, Saint-Gobain)</p>	<p>Зростання частки сертифікованих підприємств з 8,6% до 25-30% до 2030 р. та нарощення експорту будматеріалів на 100-150% за досвідом Польщі та Румунії після вступу до ЄС.</p>	<p>Скорочення дефіциту аудиторів, зниження середньої вартості сертифікації для МСП на 30-40% через державне субсидування.</p>
	Стратегія	Стратегія
	<p><i>Використати наявну законодавчу базу та мережу акредитованих лабораторій для прискореної сертифікації виробників під вимоги програми Ukraine Facility.</i></p>	<p><i>Залучити кошти програм ЄС (TAIEX, Twinning) для підготовки 300-500 аудиторів якості та субсидування сертифікації МСП.</i></p>
Слабкі сторони (W)	Очікування (S+T)	Очікування (W+T)
<p>1. Лише 8,6% підприємств галузі мають ISO 9001 (проти 31-58% у країнах ЦСЄ)</p> <p>2. 32% стандартів EN досі не гармонізовано.</p> <p>3. Застаріле обладнання на 67% малих підприємств</p>	<p>Скорочення частки фальсифікату з 15% до 3-5% через цифровізацію реєстру сертифікатів та посилення відповідальності за підроблення документів якості.</p>	<p>Збереження виробничого потенціалу галузі через цільові програми утримання технічних фахівців та локалізацію критичних виробництв будматеріалів.</p>
	Стратегія	Стратегія
	<p><i>Спираючись на наявну законодавчу базу та великих сертифікованих виробників, посилити ринковий нагляд і запровадити обов'язкову перевірку CE-маркування на митниці.</i></p>	<p><i>Розробити механізм державної підтримки малих підприємств для прискореного оновлення обладнання та проходження сертифікації.</i></p>

Джерело: сформовано автором за даними [1; 4-7; 11; 12; 15; 31; 38; 43].

Водночас міжнародний досвід засвідчує, що впровадження систем менеджменту якості забезпечує підприємствам не лише відповідність нормативним вимогам, а й суттєві економічні переваги. Для узагальнення практичних результатів сертифікації доцільно порівняти основні показники діяльності підприємств до та після впровадження стандарту ISO 9001 (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

**Порівняння переваг впровадження ISO 9001 для підприємств
будівельної галузі**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Джерело
Частка браку продукції, %	8-12	2-4	ISO Survey 2023
Витрати на рекламачії, %	3-5 виручки	0,5-1 виручки	BSI, 2022
Час виходу нового продукту	18-24 міс.	12-15 міс.	CEN, 2021
Доступ до ринків ЄС	Обмежений	Повний (СЕ-маркування)	CPR 305/2011

Джерело: узагальнено автором за даними [28; 31; 36; 38].

Впровадження ISO 9001 забезпечує значущий практичний ефект для бізнесу [37; 40]. Принциповим є і стратегічний результат – отримання сертифікатів відповідності та СЕ-маркування відкриває виробнику повноцінний доступ до ринку країн-членів ЄС відповідно до вимог Регламенту CPR 305/2011 [38]. Для України, яка прагне нарощувати експорт вітчизняних будівельних матеріалів, цей аргумент є особливо вагомим у контексті залучення фінансування за програмами повоєнного відновлення, такими як Ukraine Facility [42].

Окремої уваги заслуговує аналіз бар'єрів, що перешкоджають впровадженню стандартів (рис. 2.2.3).

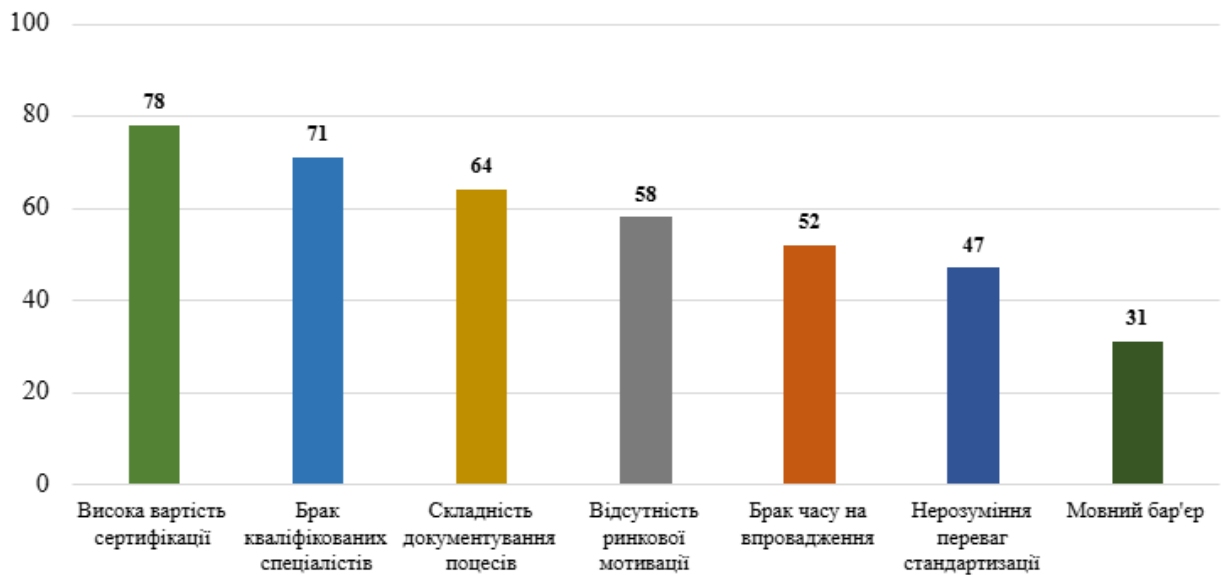


Рис. 2.2.3. Рейтинг бар'єрів впровадження ISO 9001 на підприємствах будівельної галузі України, % підприємств, що зазначили бар'єр, 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення досліджень [13; 34; 35].

Фінансовий бар'єр є найпоширенішим, однак не єдиним. Водночас 58% підприємств зазначили відсутність ринкової мотивації, що означає: ринок поки не «карає» за відсутність сертифікації. Це суттєво відрізняє Україну від ЄС, де несертифіковані постачальники часто не допускаються до ринку. Вартість впровадження ISO 9001 у 2024 р. становить 150-280 тис. грн для малих і 280–650 тис. грн для середніх підприємств, що є значним навантаженням в умовах воєнної економіки [34].

Кейс-аналіз підтверджує, що впровадження міжнародних стандартів управління якістю позитивно впливає на результати діяльності підприємств будівельної галузі. Підприємства, які функціонують відповідно до вимог стандарту ISO 9001, отримують переваги у вигляді підвищення стабільності виробничих процесів, покращення контролю якості продукції, скорочення кількості невідповідностей та зниження витрат, пов'язаних із браком і рекамаціями. Результати численних міжнародних досліджень підтверджують, що впровадження систем управління якістю сприяє підвищенню операційної ефективності, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і зовнішньому

ринках. Особливого значення ці переваги набувають для виробників будівельних матеріалів в умовах євроінтеграції України та посилення вимог до якості продукції. Для оцінки впливу системи управління якістю на результати діяльності підприємства в умовах воєнного часу проведено аналіз фінансових показників ТОВ «ОБІО» (ТМ IZOVAT) за 2023–2025 рр. (табл. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

**Основні показники діяльності ТОВ «ОБІО» (ТМ IZOVAT)
у 2023–2025 рр., млн грн**

Показник	2023	2024	2025	2025 до 2023, +/-, %	
Чистий дохід від реалізації	1085,1	1645,1	1807,3	722,2	166,6
Собівартість реалізованої продукції	740,7	1009,8	1166,5	425,8	157,5
Валовий прибуток	344,4	635,3	640,8	296,4	186,1
Чистий прибуток	161,7	274,6	307,6	145,9	190,2
Рентабельність господарської діяльності, %	14,9	16,7	17,0	2,1	–
Продуктивність праці, млн грн/ос.	2878,3	4647,3	4819,6	1941,3	167,4
Фондовіддача, грн	2,20	3,78	4,69	2,49	у 2,1 р.

Джерело: сформовано автором за даними [14; 47].

Дані розкривають декілька важливих тенденцій. По-перше, чистий дохід підприємства зріс з 1085,1 млн грн у 2023 р. до 1807,3 млн грн у 2025 р. – приріст на 66,6% за два роки в умовах активних бойових дій. По-друге, рентабельність господарської діяльності стабільно зростає: з 14,9% у 2023 р. до 17,0% у 2025 р. По-третє, фондовіддача збільшилася більш ніж удвічі – з 2,20 до 4,69 грн, – і це на тлі скорочення середньорічної вартості основних засобів. Останній факт є особливо показовим: ефективність використання виробничої бази зростає швидше, ніж її фізичний обсяг, що є ознакою зрілої системи управління виробничими процесами. Для порівняння: середній показник фондовіддачі у галузі виробництва теплоізоляційних матеріалів по Україні у 2024 р. складав 2,8-3,1, тоді як показник ТМ IZOVAT (4,69) суттєво перевищує галузевий орієнтир [14].

Отже, ринок будівельних матеріалів України демонструє стійку тенденцію до відновлення після обвалу 2022 р. (-54,2%), досягнувши у 2024 р. обсягу 96,1 млрд грн. Однак це зростання є переважно номінальним: індекс будівельних робіт (84,2% у 2024 р.) досі не повернувся до довоєнного рівня, а від'ємне зовнішньоторговельне сальдо (-1,44 млрд дол. США у 2024 р.) свідчить про те, що відновлення попиту задовольняється здебільшого за рахунок імпортової продукції, а не вітчизняного виробництва [3; 23; 41].

Нормативно-правова база управління якістю в Україні має достатній законодавчий фундамент, гармонізований з вимогами ЄС. Проте фактичний рівень впровадження стандартів критично відстає від нормативних можливостей: лише 8,6% підприємств будівельної галузі мають сертифікат ISO 9001 – у 4-7 разів менше, ніж у порівнянних країнах ЦСЄ [31]. При цьому показник на 1000 підприємств в Україні (4,1) є в десять разів нижчим, ніж у Чехії (41,7), що свідчить не про відсутність виробничої бази, а про системний брак стимулів і ресурсів для сертифікації.

Розширений SWOT-аналіз виявив, що головним каталізатором змін у найближчі роки виступатиме програма Ukraine Facility, яка фактично перетворює наявність міжнародних сертифікатів якості з добровільного інструменту на обов'язкову конкурентну умову для виробників, що прагнуть брати участь у відновленні країни. Водночас поєднання слабкого ринкового нагляду, дефіциту 340 кваліфікованих аудиторів та фальсифікату на рівні 15% ринку формує системні загрози, що можуть уповільнити цей процес. Аналіз бар'єрів підтверджує, що фінансовий чинник є найбільш поширеним (78% підприємств), однак не єдиним. Особливої уваги заслуговує те, що 58% підприємств зазначили відсутність ринкової мотивації – тобто ринок поки не створює достатнього тиску на несертифікованих виробників. Саме це відрізняє Україну від країн ЄС, де замовники у більшості секторів фактично виключають несертифікованих постачальників із розгляду.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчують, що ринок будівельних матеріалів України демонструє стійке відновлення, однак системний розрив між нормативними можливостями та фактичним рівнем впровадження міжнародних стандартів управління якістю залишається критичним: лише 8,6% підприємств будівельної галузі сертифіковані відповідно до вимог ISO 9001, тоді як у порівнянних країнах Центрально-Східної Європи цей показник сягає 31-58%. У цих умовах розробка конкретних практичних рекомендацій для підприємств галузі набуває першочергового значення.

Попри позитивну динаміку фінансових показників ТОВ «ОБІО» (ТМ IZOVAT) у 2023–2025 рр., подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринках ЄС потребує вдосконалення системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів. Особливої актуальності це набуває в умовах євроінтеграції України та поступового впровадження вимог Регламенту (ЄС) №305/2011, відповідно до якого будівельна продукція, що надходить на ринок ЄС, повинна мати CE-маркування та супроводжуватись декларацією експлуатаційних характеристик (DoP) [38]. Як засвідчив аналіз у підрозділі 2.1, провідний конкурент – Rockwool (Данія) – вже функціонує в рамках інтегрованої системи ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001 та публікує екологічні декларації продукції (EPD) відповідно до EN 15804, що фактично стає ринковим стандартом для участі в міжнародних тендерах [9; 21].

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів, згрупованих за чотирма ключовими напрямками: цифровізація процесів управління якістю; інтеграція вимог ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001 в єдину систему менеджменту; розвиток кадрового потенціалу та посилення ризик-

орієнтованого підходу; підготовка до виходу на ринки ЄС через отримання CE-маркування та публікацію EPD. Кожен захід прив'язаний до конкретного підрозділу, встановлено терміни реалізації та нормативну базу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо удосконалення системи управління якістю на ТОВ «ОБІО»

Захід	Відповідальний підрозділ	Очікуваний результат
Впровадження електронного документообігу системи якості	Відділ якості / IT-відділ	Скорочення часу обробки документів, підвищення прозорості процесів
Розширення внутрішніх аудитів	Служба якості	Зниження кількості невідповідностей, підвищення стабільності процесів
Підготовка та навчання персоналу	Відділ кадрів / служба якості	Підвищення компетентності персоналу у сфері ISO-стандартів
Інтеграція ISO 14001:2015	Служба екологічного менеджменту	Покращення екологічних показників діяльності підприємства
Інтеграція ISO 45001:2018	Служба охорони праці	Підвищення рівня безпеки праці та зниження виробничих ризиків
Розширення ризик-орієнтованого підходу ISO 9001:2015	Служба якості	Своєчасне виявлення та мінімізація ризиків у процесах

Джерело: сформовано автором на основі [10; 19; 28-30; 34].

Запропоновані заходи відповідають принципам менеджменту якості, сформульованим у працях Демінга, Джурана, Кросбі, Фейгенбаума та Ісікави, а також сучасним вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018. Для оцінки перспектив розвитку підприємства здійснено прогнозування основних показників діяльності ТОВ «ОБІО» методом екстраполяції тренду на основі середньорічних темпів зростання показників за 2023-2025 рр. (табл. 3.2). При побудові прогнозу передбачалося збереження існуючих тенденцій розвитку підприємства та поступове впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю.

Таблиця 3.2

**Прогноз основних показників діяльності ТОВ «ОБІО»
на 2026–2028 рр., млн грн**

Показник	2023	2024	2025	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації	1085,1	1645,1	1807,3	2595,9	2957,0	3318,1
Собівартість реалізованої продукції	740,7	1009,8	1166,5	1611,1	1824,0	2037,0
Валовий прибуток	344,4	635,3	640,8	984,8	1133,0	1281,1
Чистий прибуток	161,7	274,6	307,6	466,9	539,8	612,8
Рентабельність господарської діяльності, %	14,9	16,7	17,0	19,35	20,40	21,45
Продуктивність праці, млн. грн/ос.	2,88	4,65	4,82	7,03	7,99	8,97
Фондовіддача, грн	2,20	3,78	4,69	7,29	8,54	9,78

Джерело: сформовано автором за даними [14, 47].

Отримані результати свідчать про стійку позитивну динаміку розвитку ТОВ «ОБІО» у прогностному періоді. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зросте з 1807,3 млн грн у 2025 р. до 3318,1 млн грн у 2028 р., що на 83,6% більше, ніж у 2025 р. Чистий прибуток збільшиться до 612,8 млн грн, що майже вдвічі перевищує базовий рівень 2025 р. Рентабельність господарської діяльності підвищиться до 21,45%, що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

Позитивна динаміка прогнозується також за показниками ефективності використання ресурсів підприємства. Продуктивність праці у 2028 р. досягне 8,97 млн грн на одного працівника, а фондовіддача зросте до 9,78 грн, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових і виробничих ресурсів. Міжнародний досвід підтверджує, що впровадження систем управління якістю відповідно до вимог ISO 9001 забезпечує зростання ефективності діяльності підприємств за рахунок зниження рівня браку продукції, оптимізації бізнес-процесів та підвищення задоволеності споживачів [31; 45]. Для узагальнення ефекту від запропонованих заходів проведено порівняння ключових показників діяльності підприємства у базовому та прогностному періодах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження заходів ТОВ «ОБІО», млн грн

Показник	2025	2028	2028 р. до 2025 р., %
Чистий дохід від реалізації, млн. грн	1807,3	3318,1	83,6
Чистий прибуток, млн. грн	307,6	612,8	99,2
Рентабельність господарської діяльності, %	17,0	21,45	-
Продуктивність праці, млн. грн/особу	4,82	8,97	89,1
Фондовіддача, грн	4,69	9,78	108,5

Джерело: сформовано автором за даними [14, 47].

Реалізація запропонованих заходів пов'язана з певними ризиками, що потребують управлінської уваги. Основними є: фінансові обмеження в умовах воєнної економіки (вартість сертифікації ISO 9001 для підприємства середнього розміру становить 280-650 тис. грн [34]); можливий опір персоналу організаційним змінам; тимчасове збільшення документального навантаження на перехідному етапі. Для мінімізації зазначених ризиків доцільним є поетапне впровадження заходів відповідно до запропонованих термінів, системне навчання персоналу (не менше 20 год/рік на особу) та залучення зовнішніх консультантів у сфері менеджменту якості та оцінки відповідності CPR 305/2011.

Отже, розроблено комплекс із семи заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління якістю ТОВ «ОБІО» відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та вимог CPR 305/2011. Заходи охоплюють чотири напрями: цифровізацію документообігу, інтеграцію стандартів, розвиток кадрового потенціалу та підготовку до виходу на ринки ЄС через отримання CE-маркування та EPD. Встановлено, що сукупний ефект від реалізації заходів до 2028 р. передбачає зростання чистого доходу на 60,4% (до 2899,0 млн грн), чистого прибутку – на 83,0% (до 563,0 млн грн) та підвищення рентабельності до 19,4%. Визначені потенційні ризики та обґрунтовано механізми їх мінімізації. Стратегічним результатом впровадження запропонованих заходів є не лише підвищення операційної ефективності підприємства, а й формування передумов для повноцінної інтеграції ТМ IZOVAT до ринку країн Європейського Союзу та участі у відновленні країни в рамках програми Ukraine Facility.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження встановлено, що сучасна система управління якістю будівельних матеріалів сформувалася в результаті тривалої еволюції управлінських підходів – від класичного контролю якості до інтегрованих систем менеджменту, які поєднують вимоги ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001. Теоретичне підґрунтя сучасних стандартів базується на концепціях Демінга, Джурана, Кросбі, Фейгенбаума та Ісікави, а ключовими інструментами виступають цикл PDCA та ризик-орієнтований підхід. На глобальному рівні підтверджено посилення ролі стандартизації: у світі функціонує понад 1,08 млн сертифікатів ISO 9001, а будівельна галузь демонструє стабільне зростання рівня сертифікації на рівні 14,3% за 2018-2023 рр., що свідчить про перетворення систем управління якістю на базовий елемент міжнародної конкурентоспроможності.

2. Ринок будівельних матеріалів України характеризується високою чутливістю до кризових явищ та значними структурними дисбалансами. Після падіння у 2022 році на 54,2% (до 54,7 млрд грн) ринок у 2024 році відновився до 96,1 млрд грн, однак індекс будівельних робіт (84,2%) залишається нижчим за довоєнний рівень (108,4% у 2021 р.), що свідчить про неповне відновлення реального виробництва. Структура ринку формується переважно сегментами цементу, бетону, цегли та металоконструкцій, тоді як теплоізоляційні матеріали демонструють найвищі темпи зростання. Зовнішньоторговельна ситуація залишається негативною: імпорт у 2024 році (1,87 млрд дол.) більш ніж у чотири рази перевищує експорт (0,43 млрд дол.), що формує стійку залежність внутрішнього ринку від іноземної продукції.

3. Рівень впровадження міжнародних стандартів управління якістю в Україні залишається суттєво нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу. Лише 8,6% підприємств будівельної галузі (327 сертифікатів ISO 9001) мають відповідну сертифікацію, тоді як у країнах ЄС цей показник становить 31–58%, що свідчить про багатократне відставання. Порівняльний аналіз

демонструє, що розрив із провідними країнами ЄС є майже семикратним. SWOT-аналіз засвідчив наявність як інституційних переваг (гармонізована нормативна база, акредитовані лабораторії), так і суттєвих обмежень, серед яких домінують фінансові бар'єри, недостатня ринкова мотивація та дефіцит кваліфікованих аудиторів. Водночас євроінтеграційні процеси та програма Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро формують потужний стимул для прискорення сертифікації підприємств.

4. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «ОБІО» (ТМ IZOVAT) свідчить про стабільне зростання ефективності навіть в умовах воєнної економіки. У 2023–2025 роках чистий дохід збільшився на 66,6% (до 1807,3 млн грн), чистий прибуток – на 90,2% (до 307,6 млн грн), а фондівдача зросла більш ніж у 2 рази (з 2,20 до 4,69 грн), що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Прогнозні розрахунки до 2028 року демонструють подальше зростання ключових показників: чистий дохід може досягти 3318,1 млн грн (+83,6%), чистий прибуток – 612,8 млн грн (+99,2%), а рентабельність – 21,45%, що підтверджує економічну доцільність впровадження інтегрованої системи управління якістю та її вплив на посилення конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будівельна конфедерація України. Аналітичний звіт щодо частки фальсифікованого та несертифікованого цементу і теплоізоляційних матеріалів на ринку України у 2024-2025 рр. URL:<https://kbu.org.ua/>
2. Гриценко А . А., Паламарчук О. М. *Економічна безпека та конкурентоспроможність підприємств будівельного комплексу в умовах військового відновлення* : монографія. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. 276 с.
3. Державна служба статистики України. Статистична інформація: будівництво та виробництво будівельних матеріалів. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр з проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»). Каталог гармонізованих національних стандартів (ДСТУ EN) у будівельному стані на 01.01.2026. URL:<https://uas.org.ua/>
5. Закон України «Про надання будівельної продукції на ринку» №850-IX від 02.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-20>
6. Закон України «Про стандартизацію» №1315-VII від 05.06.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
7. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» №124-VIII від 15.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>
8. Ковальчук О . В., Сидоренко М. І. *Технічне регулювання та стандартизація в будівництві: європейський вектор трансформації* : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 248 с.
9. Мельник Л . Г., Бортник С. М. *Сталий розвиток та екологізація промисловості будівельних матеріалів в країнах ЄС та Україні* : монографія. Суми: Університетська книга, 2025. 195 с.
10. Міністерство відновлення України. Стратегія впровадження будівельного інформаційного моделювання (BIM) та європейських стандартів проектування Eurocodes. URL:<https://mtu.gov.ua/>

11. Національне агентство з акредитації України (НААУ). Реєстр акредитованих органів та лабораторій. URL: <https://naau.org.ua/3-reiestr-akreditovanikh-ooov>
12. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення: кол. моногр. за ред. В. Є. Хаустової. *Проблеми економіки*. 2023. URL: <https://www.problecon.com/monographs-data/pdf/978-617-7801-41-1.pdf>
13. Ткаченко В. А. *Менеджмент якості в умовах глобалізаційних викликів та євроінтеграції України* : монографія. Дніпро: Середняк Т. К., 2024. 312 с.
14. Фінансова звітність ТОВ “ОБІО” за 2023-2025 рр. URL: <https://www.izovat.ua/>
15. Шевченко А. В. Напрями та завдання промислової політики України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-128_133.pdf
16. CEN Standards Catalogue. URL: <https://www.cencenelec.eu>
17. Crosby P.B. *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill, 1979. URL: <https://archive.org/details/qualityisfree00cros>
18. Deming W.E. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986. URL: <https://archive.org/details/outofcrisisquali00demi/page/n111/mode/2up>
19. European Commission. Construction Products Regulation (CPR) Guidance Documents. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/construction/construction-products-regulation-cpr_en
20. European Committee for Standardization (CEN). Будівельні вироби (CEN/TC 51, CEN/TC 104, CEN/TC 229). URL: <https://www.cencenelec.eu/>
21. European Environmental Agency (EEA). Екологічні декларації продукції (EPD) та циркулярна економіка на ринках будівельних матеріалів. Копенгаген, 2025. URL: <https://www.eea.europa.eu>

22. European Union Official Website. Угода про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА) з Україною: стан переговорів та імплементації. 2025. URL:<https://ec.europa.eu>
23. Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
24. Feigenbaum A.V. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, 1991. URL: https://archive.org/details/totalqualitycont00feig_0
25. Fonseca L., Cardoso M., Pereira M., Ávila P. ISO 9001 certification benefits: A principal component analysis. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7nZeK5Q7>
26. IMF Data. URL: <https://www.imf.org/en/Data>
27. Ishikawa K. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall, 1985. URL: <https://archive.org/details/whatistotalquali00ishi>
28. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org>
29. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems. URL: <https://www.iso.org>
30. ISO 45001:2018 Occupational Health and Safety Management Systems. URL: <https://www.iso.org>
31. ISO Survey 2023. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
32. ISO/TC 59. Будівлі та цивільні інженерні споруди – Управління якістю та сталим розвитком у будівництві. Женева: ISO, 2025. URL:<https://www.iso.org>
33. Juran J.M. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2010. URL: <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>
34. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Standards for Competitiveness and Economic Growth. URL: <https://www.oecd.org/>
35. Polish Chamber of Construction Systems (Polska Izba Przemysłowo-Handlowa Budownictwa). Dynamics of the Building Materials Market after EU Accession: Lessons for Ukraine. Warsaw, 2024. URL:<https://www.piphb.pl>

36. Psomas E. The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2013.791099>
37. Psomas E., Pantouvakis A. ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7XoQqLx9>
38. Regulation (EU) No 305/2011 of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
39. Taguchi G., Chowdhury S., Wu Y. *Taguchi's Quality Engineering Handbook*. Wiley, 2004. URL: <https://archive.org/details/taguchisqualitye0000tagu>
40. Tarí J.J., Molina-Azorín J.F., Heras I. Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*. URL: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/488/317>
41. Trade Map Database. URL: <https://www.trademap.org>
42. Ukraine Facility Plan 2024-2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
43. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. Оцінка збитків та потреб у відновленні житлового та інфраструктурного секторів України. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
44. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org>
45. World Economic Forum. Майбутнє будівництва: передове використання стандартів та систем якості у постконфліктній відбудові. Женева, 2024. URL: <https://www.weforum.org>
46. WTO Statistics Database. URL: <https://stats.wto.org>
47. YouControl. Аналітична система перевірки підприємств України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32828660/
48. Zimon D., Zimon G. The Impact of Implementation of Standardized Quality Management Systems. URL: <https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1210>

ДОДАТКИ