УДК 005.6:338.43:339.564(477)
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-347-362

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ

QUALITY MANAGEMENT OF AGRI-FOOD PRODUCTS IN A WARTIME ECONOMY: EUROPEAN INTEGRATION AND STRATEGIC PROSPECTS FOR EXPORT DEVELOPMENT

Клименко Лідія Василівна,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2126-5126

Чукіна Іванна Валеріївна,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2259-9363

У статті обґрунтовано необхідність інтеграції управління якістю агропродовольчої продукції зі стратегічними рішеннями щодо розвитку експорту в умовах воєнної економіки та поглиблення європейської інтеграції України. Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій агропродовольчого експорту України до Європейського Союзу та обґрунтування управлінських підходів, спрямованих на забезпечення якості, регуляторної відповідності й підвищення стійкості експортної діяльності підприємств. На основі статистичних даних Європейської комісії за 2021–2025 рр. досліджено траєкторію розвитку агропродовольчого експорту за логікою «довоєнна база – воєнний шок – адаптація – структурна перебудова». Застосовано системний, процесний і стратегічний підходи, порівняльний, структурно-динамічний та кореляційний аналіз. Виявлено різноспрямовану динаміку основних товарних груп: скорочення вартості поставок зернових за одночасного зростання експорту рослинних олій, продукції птахівництва та яєць, готових зернових і кондитерських виробів. Встановлено, що в умовах трансформації зовнішньоекономічного середовища управління якістю має охоплювати не лише контроль характеристик готової продукції, а весь експортний ланцюг – від сировини й виробничих процесів до простежуваності, лабораторного контролю, регуляторної відповідності та виконання контрактних зобов'язань. Запропоновано авторську модель Q-AGRO EXPORT, яка інтегрує процесне управління якістю, адаптацію до воєнних ризиків,

оцінювання відповідності вимогам ЄС, ризик-менеджмент, розвиток продуктового портфеля та систему експортних KPI. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку агропродовольчого експорту: удосконалення простежуваності, забезпечення безперервності виробництва і постачання, зменшення втрат через невідповідність установленим вимогам, диверсифікацію ринків та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання агропродовольчими підприємствами для формування системи стратегічного управління якістю та зміцнення конкурентних позицій на ринку ЄС.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; HACCP; простежуваність продукції; регуляторна відповідність; диверсифікація експортного портфеля; управління ризиками; експортні KPI; Q-AGRO EXPORT.

The article substantiates the need to integrate agri-food product quality management with strategic decision-making on export development under the conditions of a wartime economy and Ukraine's deepening European integration. The purpose of the study is to identify current trends in Ukraine's agri-food exports to the European Union and to substantiate management approaches aimed at ensuring product quality, regulatory compliance, and greater resilience of enterprises' export activities. Based on European Commission statistical data for 2021–2025, the study examines the development trajectory of Ukraine's agri-food exports through the sequence of "pre-war baseline – wartime shock – adaptation – structural transformation". The methodological framework combines systemic, process-based, and strategic approaches with comparative, structural and dynamic, and correlation analysis. The findings reveal divergent trends across major product groups: the value of cereal exports declined, while exports of vegetable oils, poultry and eggs, cereal preparations, and confectionery products increased. It is established that, amid the transformation of the external economic environment, quality management should extend beyond the control of finished-product characteristics and encompass the entire export value chain – from raw materials and production processes to traceability, laboratory testing, regulatory compliance, and the fulfilment of contractual obligations. The authors propose the Q-AGRO EXPORT management model, which integrates process-based quality management, adaptation to wartime risks, assessment of compliance with EU requirements, risk management, product portfolio development, and a system of export performance indicators (KPIs). The study substantiates key strategic priorities for the development of Ukraine's agri-food exports, including improved traceability, continuity of production and supply, reduction of losses arising from non-compliance with established requirements, market diversification, and an increased share of higher-value-added products in the export structure. The practical significance of the proposed approach lies in its applicability by agri-food enterprises in developing an integrated strategic quality management system, strengthening the resilience of export operations,

improving compliance with EU market requirements, and enhancing their competitive position in the European market.

Keywords: strategic management; HACCP; product traceability; regulatory compliance; export portfolio diversification; risk management; export KPIs; Q-AGRO EXPORT.

Вступ. Повномасштабна війна змінила умови функціонування українських агропродовольчих підприємств: зросли транспортні й енергетичні витрати, ускладнилося планування виробництва, підвищилися ризики переривання поставок. Водночас ринок Європейського Союзу став одним із ключових напрямів збуту, а відповідність вимогам до безпечності, якості, маркування та простежуваності – обов'язковою умовою стабільної присутності на ньому. За таких обставин управління якістю доцільно розглядати не як відокремлену функцію технічного контролю, а як складову стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Актуальність проблеми посилюється зміною торговельного режиму. Оновлені положення Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) набули чинності 29 жовтня 2025 р. і передбачають поєднання торговельної лібералізації з подальшим наближенням України до відповідних стандартів ЄС, зокрема щодо добробуту тварин, пестицидів і ветеринарних препаратів [1]. Таким чином, конкурентні переваги експортера дедалі більше залежать від здатності забезпечити керовану та підтверджену відповідність усього виробничо-збутового ланцюга.

Інтерпретація динаміки потребує врахування не лише воєнних порушень логістики, а й торговельного режиму. Автономні торговельні заходи ЄС, запроваджені у 2022 р., діяли до 5 червня 2025 р.; після їх завершення застосовувався режим ПВЗВТ із відповідними тарифними квотами, а 29 жовтня 2025 р. набули чинності оновлені домовленості. Отже, вартісні зрушення 2025 р. не можна приписувати виключно структурній перебудові виробництва: на них могли впливати зміни умов доступу до ринку, ціни та обсяги постачання [1].

Проблема полягає у суперечності між потребою швидкого відновлення експортних надходжень в умовах війни та довгостроковими витратами на модернізацію процесів, лабораторний контроль і адаптацію до регуляторних вимог. Її вирішення потребує управлінської моделі, що одночасно враховує воєнні ризики, вимоги ЄС і стратегічні перспективи переходу до продукції з вищою доданою вартістю.

Огляд літератури. Сучасні дослідження розвитку агропродовольчого експорту України формуються на перетині проблем європейської інтеграції, регуляторної адаптації, конкурентоспроможності та управління якістю. Торговельна політика ЄС щодо України визначає загальне інституційне середовище доступу української продукції до європейського ринку [1]. Водночас у новітніх працях українських науковців все виразніше простежується перехід від

оцінювання суто обсягів експорту до дослідження якості, нетарифних обмежень, безпечності продукції, доданої вартості й стійкості експортних моделей.

Так, О. Красноруцький та А. Подсоха акцентують увагу на ринкових стимулах у системі управління якістю агропродовольчої продукції та розглядають якість як складову конкурентної поведінки виробника [2]. О. Бутенко, О. Кот та В. Козуб досліджують вплив нетарифних бар'єрів ЄС на експорт ключових аграрних товарів України, що безпосередньо актуалізує проблему адаптації підприємств до регуляторних вимог європейського ринку [3]. О. Варченко та співавтори пов'язують реалізацію аграрного експортного потенціалу України з можливостями євроінтеграції, структурними змінами та необхідністю посилення конкурентних позицій на зовнішніх ринках [4].

Важливим для даного дослідження є також підхід М. Ібатулліна, О. Василенко, І. Закрижевської та В. Карпенка, які розглядають адаптацію міжнародної торгівлі харчовими продуктами до вимог ЄС і глобальних стандартів безпечності [5]. А. Діброва, Л. Діброва й М. Діброва зосереджують увагу на конкурентних перевагах українського аграрного експорту в умовах воєнного стану та євроінтеграції [6], тоді як О. Вдовиченко обґрунтовує напрями розвитку експортного потенціалу аграрної продукції з урахуванням сучасних ризиків і необхідності структурного оновлення [7]. Сукупність цих підходів підтверджує доцільність поєднання інструментів управління якістю з рішеннями щодо експортної стратегії, диверсифікації та розвитку продукції з вищою доданою вартістю.

Для агропродовольчого експорту принциповим є розмежування обов'язкових правових вимог і добровільних систем менеджменту. Нормативну основу доступу до ринку ЄС формують, зокрема, вимоги щодо гігієни харчових продуктів, офіційного контролю, маркетингових стандартів для окремих видів продукції та санітарних і фітосанітарних умов [8–11]. ISO 9001 може використовуватися як інструмент процесного управління та постійного вдосконалення, однак сертифікація системи менеджменту не замінює виконання обов'язкових вимог харчового законодавства ЄС [12]. Отже, для експортера управління якістю має поєднувати внутрішню керованість процесів із документально підтвердженою відповідністю конкретного товару вимогам цільового ринку.

Міжнародний науковий дискурс доповнює зазначені підходи дослідженнями взаємозв'язку між упровадженням стандартів безпечності харчових продуктів, результативністю експортної діяльності та інституційними умовами доступу до зовнішніх ринків. Зокрема, Д. Ядав, Г. Дутта та С. Кумар на основі систематичного огляду наукових публікацій узагальнили чинники, що стимулюють або обмежують упровадження стандартів харчової безпечності на рівні підприємств, а також дослідили їхній зв'язок з експортною результативністю. Автори наголошують на важливості організаційних ресурсів,

управлінських компетентностей та інституційного середовища для забезпечення відповідності продукції вимогам міжнародних ринків [16].

Важливе значення для розуміння впливу регуляторних вимог на міжнародну торгівлю мають результати дослідження С. Цзінь, Б. Ма, Ю. Чжен, С. Цзінь та інших. На прикладі експорту овочевої продукції з Китаю до Японії науковці встановили, що посилення стандартів харчової безпечності може спричиняти короткострокове скорочення експортних поставок. Отримані результати підтверджують необхідність врахування витрат на регуляторну адаптацію та диференційованого впливу стандартів на підприємства під час формування експортної стратегії [17].

У контексті європейської інтеграції України особливої уваги заслуговує дослідження Н. Бойко, К. Нес та К. А. Шефер, присвячене впливу Угоди про асоціацію між Україною та ЄС і торговельних конфліктів на географічну та галузеву структуру зовнішньої торгівлі. Автори встановили суттєву переорієнтацію українського експорту на ринок Європейського Союзу в період, що передував повномасштабному вторгненню 2022 року. Це свідчить про важливість урахування інституційних і геополітичних чинників під час оцінювання структурних змін зовнішньоекономічної діяльності [18].

Узагальнення досліджень дає підстави розглядати управління якістю агропродовольчої продукції як складову стратегічного менеджменту, що поєднує внутрішню ефективність виробничих процесів, відповідність міжнародним вимогам і здатність підприємства адаптуватися до змін торговельного середовища. Водночас зазначені праці не пропонують комплексної управлінської моделі, спеціально орієнтованої на одночасне врахування воєнних ризиків, регуляторних вимог ЄС, структурних змін українського агропродовольчого експорту та показників результативності експортних операцій. Це визначає напрям подальшого розвитку дослідження та обґрунтовує доцільність формування моделі Q-AGRO EXPORT.

Попри вагомий науковий доробок, недостатньо розкритим залишається питання інтеграції статистичних змін у товарній структурі агропродовольчого експорту з операційними управлінськими рішеннями щодо якості саме в умовах воєнної економіки. Потребує подальшого розвитку підхід, за якого регуляторна відповідність, безпечність, простежуваність, стійкість логістики та експортні KPI розглядаються як елементи єдиної системи стратегічного управління. Саме таке поєднання торговельної аналітики, управління якістю та стратегічних орієнтирів визначає спрямування даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів до управління якістю агропродовольчої продукції українських підприємств в умовах воєнної економіки та європейської інтеграції, оцінювання структурних змін експорту до ЄС у 2021–2025 рр. і розроблення управлінської моделі, спрямованої на підвищення стійкості експортних операцій, розширення поставок продукції з вищою доданою вартістю.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати динаміку та структурні зміни агропродовольчого експорту України до Європейського Союзу у 2021–2025 рр. з урахуванням впливу воєнних ризиків і трансформації торговельного середовища.

2. Систематизувати нормативні вимоги Європейського Союзу до якості та безпечності агропродовольчої продукції й визначити управлінські інструменти забезпечення відповідності експортних операцій установленим вимогам.

3. Обґрунтувати концептуальну модель стратегічного управління якістю Q-AGRO EXPORT, визначити показники оцінювання її результативності та стратегічні напрями підвищення стійкості й конкурентоспроможності українських агропродовольчих підприємств на європейському ринку.

Методика досліджень. Методологічну основу становлять системний, процесний і стратегічний підходи, принципи HACCP, процесного управління ISO 9001 та циклу PDCA. Застосовано порівняльний і структурно-динамічний аналіз, а також описову оцінку кореляцій. BSC використано як концептуальну основу групування показників результативності. Інформаційною базою кількісного дослідження є статистичний огляд Європейської комісії EU Agri-Food Trade with Ukraine (витяг із COMEXT-Eurostat від 17.04.2026), що містить річні значення за 2021–2025 рр. [13]. Грошові показники наведено в поточних цінах; тому зміни вартості не можна однозначно трактувати як зміну фізичних обсягів.

Для оцінювання динаміки та структурних трансформацій агропродовольчого експорту України до ЄС застосовано порівняльний, структурно-динамічний і кореляційний аналіз. Використання коефіцієнта кореляції Пірсона зумовлене необхідністю додаткового описового оцінювання синхронності змін загальної вартості агропродовольчих поставок та окремих товарних груп упродовж 2021-2025 рр. Обмеження досліджуваного періоду п’ятьма річними спостереженнями (n = 5) пояснюється обраними часовими межами аналізу, які охоплюють довоєнний 2021 рік і чотири роки функціонування агропродовольчого експорту в умовах повномасштабної війни. Результати кореляційного аналізу використовуються виключно як допоміжні описові характеристики спільної динаміки показників і не розглядаються як підтвердження причинно-наслідкових зв’язків або статистично доведеного впливу окремих товарних груп на загальний обсяг експорту. Основою формування наукових висновків залишаються результати структурно-динамічного аналізу та їх економічна інтерпретація.

Результати досліджень. Воєнна економіка сформувала нову конфігурацію ризиків для агропродовольчого бізнесу. Поряд із традиційними параметрами ціни, обсягу й термінів постачання зросла роль енергетичної стійкості виробництва, резервування маршрутів, перевірки постачальників, безперервності лабораторного контролю та документальної простежуваності партій. У цих умовах стратегічне управління якістю має охоплювати повний цикл «сировина – виробництво – контроль – експортна партія – споживач ЄС».

Таблиця 1. Регуляторні вимоги ЄС та управлінські рішення агропродовольчого експортера

Напрям	Зміст вимог	Управлінське рішення
Харчова безпечність	Гігієна виробництва; процедури на принципах HACCP	Контроль критичних процесів; внутрішній аудит
SPS і офіційний контроль	Ветеринарні, фітосанітарні правила; контроль партій	Перевірка допуску товару й потужності; сертифікати
Простежуваність	Ідентифікація походження й руху партій	Цифровий паспорт партії; перевірка постачальників
Маркетингові стандарти	Вимоги до якості, класифікації та маркування окремих товарів	Контроль сортування, пакування та етикетування
Постійне оновлення правил	Зміни вимог за товаром і країною призначення	Регуляторний моніторинг і матриця відповідності

Джерело: систематизовано авторами за [8-11].

Згідно з даними Європейської комісії, імпорт ЄС агропродовольчої продукції з України у 2021 р. становив 6,927 млрд євро. У 2022 р. його вартість збільшилася до 13,215 млрд євро, у 2023 р. скоротилася до 11,840 млрд євро, у 2024 р. зросла до 13,194 млрд євро, а у 2025 р. зменшилася до 10,626 млрд євро [13]. Отже, динаміка вартості поставок була нерівномірною; вплив цін, фізичних обсягів і торговельного режиму окремо не оцінювався.

Загальноєвропейський контекст також свідчить про високу роль аграрної торгівлі у зовнішньоекономічних позиціях ЄС. За даними Eurostat, у 2024 р. профіцит торгівлі сільськогосподарською продукцією ЄС становив 39,2 млрд євро [14], тоді як у 2025 р. – 24,7 млрд євро [15]. На цьому тлі зміни українських поставок до ЄС доцільно оцінювати не ізольовано, а як складову ширшої трансформації європейського агропродовольчого ринку.

Таблиця 2. Динаміка імпорту ЄС агропродовольчої продукції з України у 2021-2025 рр., млрд євро

Рік	Усього	Річна зміна	Зернові	Рослинні олії	Птиця та яйця
2021	6,927	–	1,750	2,027	0,173
2022	13,215	+90,8%	4,582	2,930	0,365
2023	11,840	-10,4%	5,065	2,061	0,510
2024	13,194	+11,4%	4,475	3,060	0,504
2025	10,626	-19,5%	2,282	3,321	0,712

Джерело: складено та розраховано авторами за [13].

Важливим чинником трансформації агропродовольчого експорту України до ЄС у 2022–2025 рр. стала зміна торговельного режиму. Запроваджені 4 червня 2022 р. автономні торговельні заходи ЄС (Autonomous Trade Measures, ATM) передбачали тимчасове призупинення мит і тарифних квот на українську

продукцію, що розширило можливості її доступу до європейського ринку. Водночас для окремих чутливих агропродовольчих товарів застосовувалися захисні механізми, спрямовані на запобігання порушенням ринкової рівноваги. Після завершення дії автономних заходів 5 червня 2025 р. відбувся перехід до торговельного режиму з тарифними квотами, а 29 жовтня 2025 р. набули чинності оновлені положення Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ), які передбачають подальшу лібералізацію торгівлі та поступове наближення українських виробничих стандартів до вимог Європейського Союзу. Отже, структурні зміни агропродовольчого експорту України до ЄС у досліджуваному періоді доцільно розглядати як результат взаємодії воєнних, логістичних, ринкових та інституційно-регуляторних чинників. Зокрема, скорочення вартості поставок у 2025 р. відбувалося в умовах зміни торговельного режиму.

Аналіз товарної структури агропродовольчого експорту України до ЄС у 2025 р. засвідчив різноспрямовану динаміку окремих сегментів (табл. 3). Порівняно з 2024 р. вартість поставок зернових скоротилася на 49,0 %, тоді як рослинних олій зросла на 8,5 %, продукції птахівництва та яєць – на 41,3 %, готових зернових виробів і кондитерської продукції – на 16,1 % відповідно. Отже, загальне скорочення вартості експорту супроводжувалося зростанням окремих товарних сегментів. Зазначені зміни характеризують вартісну динаміку та не відображають безпосередньо змін фізичних обсягів поставок.

Таблиця 3. Товарні сегменти агропродовольчого експорту України до ЄС: зміни у 2025 р.

Група	2024, млн €	2025, млн €	Зміна, %	Частка у 2025, %
Зернові	4 475	2 282	-49,0	21,5
Рослинні олії	3 060	3 321	+8,5	31,3
Птиця та яйця	504	712	+41,3	6,7
Зернові готові вироби	280	325	+16,1	3,1
Кондитерські вироби та шоколад	211	245	+16,1	2,3

Джерело: авторські розрахунки за [13].

Результати кореляційного аналізу (табл. 4) дозволяють поглибити оцінювання структурних змін агропродовольчого експорту України до Європейського Союзу шляхом визначення ступеня узгодженості динаміки окремих товарних груп із загальними коливаннями вартості експортних поставок. Найвищий коефіцієнт кореляції встановлено для зернових культур ($r = 0,853$), що характеризує найбільш виражену синхронність їхньої динаміки із загальним показником агропродовольчого експорту протягом 2021–2025 рр. Помірні додатні кореляційні зв’язки для рослинних олій ($r = 0,529$) та продукції птахівництва і яєць ($r = 0,486$) свідчать про менш виражену узгодженість змін цих товарних груп із

сукупною динамікою експорту. Зазначені відмінності доповнюють результати структурно-динамічного аналізу та характеризують неоднорідність розвитку основних сегментів агропродовольчого ринку.

Таблиця 4. Кореляційні зв'язки між загальною вартістю агропродовольчого імпорту ЄС з України та окремими товарними групами (2021–2025 рр.; n = 5)

Пара показників	r Пірсона	p (двобічне)	Інтерпретація
Усього зернові	+0,853	0,066	Спільна динаміка; агрегат містить зернові
Усього рослинні олії	+0,529	0,359	Спільна динаміка; агрегат містить олії
Усього птиця та яйця	+0,486	0,406	Спільна динаміка; агрегат містить групу

Джерело: авторські розрахунки за [13].

З управлінської точки зору отримані результати мають значення для обґрунтування диференційованого підходу до формування експортного портфеля та визначення пріоритетів управління якістю. Зокрема, висока синхронність динаміки зернових із загальними змінами експорту в поєднанні зі скороченням їхньої частки у 2025 р. актуалізує необхідність диверсифікації товарної структури та зменшення залежності експортної результативності від окремих сировинних сегментів. Водночас позитивна динаміка поставок рослинних олій, продукції птахівництва та яєць за загального скорочення вартості агропродовольчого експорту у 2025 р. обґрунтовує доцільність розвитку спеціалізованих систем забезпечення якості, простежуваності та регуляторної відповідності відповідно до особливостей окремих товарних груп.

Таким чином, поєднання кореляційного та структурно-динамічного аналізу формує аналітичне підґрунтя для авторської моделі Q-AGRO EXPORT, у межах якої управлінські рішення щодо якості продукції узгоджуються зі структурою експортного портфеля, ризиками зовнішньоекономічної діяльності та стратегічними перспективами розвитку підприємств. Водночас результати кореляційного аналізу мають описовий характер, оскільки дослідження охоплює п'ять річних спостережень, а загальний показник експорту включає досліджувані товарні групи. Отримані коефіцієнти не досягають статистичної значущості на рівні $p < 0,05$, тому їх інтерпретація обмежується характеристикою спільної динаміки показників без встановлення причинно-наслідкових залежностей.

Результати проведеного аналізу стали основою для визначення управлінських пріоритетів у сфері якості агропродовольчої продукції. Виявлені структурні зміни експорту та неоднорідність динаміки товарних груп обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до управління експортною діяльністю. У межах авторської моделі Q-AGRO EXPORT ці результати враховано через поєднання контролю якості, регуляторної

відповідності, управління ризиками, адаптації експортних операцій та розвитку товарного портфеля. Такий підхід забезпечує методичний зв’язок між результатами макроекономічного аналізу та формуванням стратегічних управлінських рішень на рівні підприємства.

Для стратегічного управління важливо відокремити короткострокову адаптацію від довгострокового оновлення експортної моделі. Перший контур має забезпечити безперервність виробництва й постачання; другий – контроль відповідності вимогам ЄС; третій – розвиток переробки, бренду, контрактної бази та стійких ринкових позицій. У запропонованій нами моделі Q-AGRO EXPORT ці контури поєднуються за принципом «стійкість процесів – підтверджена якість – повторюваність експорту – додана вартість». Такий підхід узгоджується із сучасними дослідженнями, у яких конкурентоспроможність аграрного експорту пов’язується з адаптацією до вимог ЄС, зниженням нетарифних бар’єрів, підвищенням безпечності продукції та розвитком експортного потенціалу [3-7].

Запропонована авторська модель Q-AGRO EXPORT сформована з урахуванням виявлених структурних змін агропродовольчого експорту України до ЄС у 2025 р. Скорочення вартості поставок зернових, олійних та білкових культур актуалізує необхідність посилення управління експортними ризиками, тоді як зростання окремих сегментів готової продукції обґрунтовує доцільність розвитку систем забезпечення якості, регуляторної відповідності та диверсифікації товарного портфеля.

Наукова новизна моделі полягає в удосконаленні методичного підходу до стратегічного управління якістю шляхом інтеграції шести взаємопов'язаних блоків: Quality, Adaptation, Governance, Risk, Opportunity та EXPORT. На відміну від окремого застосування інструментів HACCP, PDCA та BSC/OKR, запропонований підхід передбачає їх концептуальне узгодження з управлінням воєнними ризиками, забезпеченням безперервності поставок і стратегічним розвитком агропродовольчого експорту.

Для оцінювання результативності моделі запропоновано систему шести ключових показників ефективності (KPI), які характеризують відповідність експортних партій установленим вимогам, оперативність відновлення поставок, втрати внаслідок невідповідностей і збоїв, частку готової продукції в експорті та повторюваність замовлень. Формули розрахунку, джерела інформації та бажану динаміку кожного показника наведено в таблиці 5. Цільові значення KPI визначаються на рівні підприємства на основі фактичних базових показників з урахуванням його товарної спеціалізації, ресурсних можливостей та експортної стратегії. Такий підхід забезпечує можливість моніторингу реалізації управлінських рішень і коригування стратегічних пріоритетів відповідно до змін зовнішнього середовища. Практична результативність моделі потребує подальшої апробації на даних підприємств-експортерів.

Таблиця 5. Авторська управлінська модель Q-AGRO EXPORT

Блок	KPI	Формула розрахунку	Джерело даних	Бажана динаміка
Quality	Частка партій без невідповідностей, %	100 × кількість перевірених партій без невідповідностей : загальна кількість перевірених партій	Журнали контролю, акти перевірок	Зростання
Adaptation	Середній час відновлення поставок, год	Сумарна тривалість відновлення : кількість випадків переривання поставок	Логістичні звіти, реєстр інцидентів	Скорочення
Governance	Частка партій із підтвердженою відповідністю вимогам ЄС, %	100 × кількість оцінених партій із підтвердженою відповідністю : загальна кількість оцінених партій	Сертифікати, результати аудитів, документи партій	Зростання
Risk	Частка втрат від невідповідностей і збоїв, %	100 × документально підтверджені втрати : вартість експортних продажів	Управлінський облік, реєстри претензій	Скорочення
Opportunity	Частка готової продукції в експорті, %	100 × вартість експорту готової продукції : загальна вартість експорту	Облік експортних продажів за товарними групами	Зростання за обраною стратегією
EXPORT	Частка повторних замовлень, %	100 × кількість повторних експортних замовлень : загальна кількість експортних замовлень	CRM, реєстр контрактів і замовлень	Зростання

Джерело: розроблено авторами.

Для оцінювання стратегічних перспектив доцільно використовувати сценарний, а не механічний трендовий підхід. У базовому сценарії пріоритетом є утримання існуючих ринків і стабілізація поставок; в адаптаційному – інвестиції у контроль і простежуваність; у сценарії структурного розвитку – розширення переробки та асортименту готової продукції. Жоден сценарій не гарантує певного темпу приросту без окремих даних про виробничі потужності, собівартість, попит і торговельні обмеження.

Таблиця 6. Стратегічні перспективи управління якістю агропродовольчого експорту

Сценарій	Пріоритет	Необхідні дії	Контрольний KPI
Стабілізаційний	Безперервність поставок	Резервування енергії та логістики	Частка виконаних контрактів
Адаптаційний	Регуляторна відповідність	Аудит, лабораторний контроль, простежуваність	Частка партій без зауважень
Структурний	Зростання доданої вартості	Переробка, продуктові інновації, нові покупці	Частка готових продуктів у експорті

Джерело: авторська розробка; сценарії мають якісний характер.

Отже, стратегічний результат управління якістю у воєнній економіці не обмежується формальним допуском товару до ринку. Він проявляється у здатності підприємства забезпечувати повторювані поставки, знижувати операційні втрати, керувати змінами нормативних вимог та поступово зміщувати експортний портфель у напрямі продукції з вищою доданою вартістю. Для практичного впровадження потрібна узгодженість рішень виробничого, логістичного, фінансового та зовнішньоекономічного підрозділів.

Висновки. Установлено, що розвиток агропродовольчого експорту України до ЄС в умовах воєнної економіки має нерівномірну траєкторію «шок – адаптація – структурна перебудова». За офіційними даними Європейської комісії, вартість імпорту ЄС з України зросла з 6,927 млрд євро у 2021 р. до 13,194 млрд євро у 2024 р., але знизилася до 10,626 млрд євро у 2025 р. (-19,5 % до попереднього року). Це підтверджує необхідність аналізувати не лише загальний обсяг експорту, а й зміни його товарної структури.

Виявлено різноспрямовані тенденції: у 2025 р. зменшилася вартість поставок зернових, олійних та білкових культур, натомість зросла вартість поставок рослинних олій, продукції птахівництва та яєць, окремих готових зернових і кондитерських виробів. Позитивна динаміка цих груп визначає можливі напрями стратегічного розвитку, але сама по собі не доводить впливу конкретних стандартів якості на експорт.

Запропоновано інтегровану модель Q-AGRO EXPORT, що поєднує управління якістю, адаптацію до воєнних ризиків, регуляторну відповідність, ризик-менеджмент, розвиток продуктового портфеля та експортні KPI. Практична цінність моделі полягає у можливості її застосування на рівні агропродовольчого підприємства для побудови карти відповідності, контролю експортних партій і планування модернізації.

Перспективним напрямом подальших досліджень є формування панельної бази підприємств-експортерів із фактичними показниками витрат на якість, результатами перевірок, випадками невідповідності, рівнем переробки й експортною виручкою. Це дозволить перейти від описових кореляцій до перевірки впливу конкретних управлінських практик на результати зовнішньоекономічної діяльності.

Внесок авторів. *Клименко Л. В.: визначення концепції та методології дослідження; формування мети й основних напрямів дослідження; підбір методів дослідження; аналіз та інтерпретація даних; управління даними; розробка авторського підходу до управління якістю агропродовольчої продукції в контексті європейської інтеграції та розвитку експорту; формування стратегічних перспектив розвитку агропродовольчого експорту; підготовка рукопису – первинний текст; графічне та табличне представлення результатів; перегляд і редагування рукопису.*

Чукіна І. В.: участь у формуванні концепції дослідження; підбір та опрацювання інформаційних джерел; аналіз і валідація отриманих результатів; участь у систематизації європейських вимог до якості агропродовольчої продукції; наукове консультування; підготовка рукопису – перегляд і редагування; участь у формуванні висновків і практичних рекомендацій.

Автори спільно: обговорення результатів дослідження, формування наукових висновків, остаточне редагування та схвалення фінальної версії рукопису.

Фінансування. *Автори заявляють, що дослідження виконано без зовнішнього фінансування.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. EU trade relations with Ukraine. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 09.10.2026).

2. Краснoруцький О., Подсоха А. Ринкові стимули в системі управління якістю агропродовольчої продукції. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2025. № 2. С. 93–98. DOI: 10.32782/ecovis/2025-2-13 (дата звернення: 09.10.2026).

3. Бутенко О., Кот О., Козуб В. Вплив нетарифних бар'єрів ЄС на експорт ключових аграрних товарів України. *Журнал європейської економіки*. 2025. Т. 24. № 4. URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1900 (дата звернення: 10.10.2026).

4. Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Герасименко І. О., Ткаченко К. В., Варченко О. О., Тур О. В. Аграрний експортний потенціал України в умовах євроінтеграції: виклики та можливості. *Продовольчі ресурси*. 2025. Т. 13. № 24. С. 241–254. DOI: 10.31073/foodresources2025-24-25 (дата звернення: 09.10.2026).

5. Ібатуллін М., Василенко О., Закрижевська І., Карпенко В. Адаптація міжнародної торгівлі харчовими продуктами до вимог ЄС та глобальних стандартів безпечності харчування. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Т. 356. № 4. С. 363–370. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-356-49 (дата звернення: 09.10.2026).

6. Діброва А., Діброва Л., Діброва М. Конкурентні переваги експорту аграрної продукції України в умовах воєнного стану та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-10 (дата звернення: 09.10.2026).

7. Вдовиченко О. Експортний потенціал аграрної продукції України: сучасний стан, ризики та напрями розвитку. *Вісник Хмельницького національного*

університету. Серія: Економічні науки. 2026. Т. 354. № 3. С. 413–419. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-354-57 (дата звернення: 09.10.2026).

8. Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. EUR-Lex. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj (дата звернення: 10.10.2026).

9. Regulation (EU) 2017/625 of the European Parliament and of the Council of 15 March 2017 on official controls and other official activities. EUR-Lex. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2017/625/oj (дата звернення: 10.10.2026).

10. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2429 of 17 August 2023 supplementing Regulation (EU) No 1308/2013 as regards marketing standards for fruit and vegetables. EUR-Lex. URL: http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2429/oj (дата звернення: 07.10.2026).

11. European Commission. Access2Markets: Health and consumer protection for animal and plant products. URL: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/health-and-consumer-protection-animal-and-plant-product (дата звернення: 10.10.2026).

12. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html (дата звернення: 11.10.2026).

13. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development. EU Agri-Food Trade with: Ukraine. Statistical factsheet. Data extracted 17 April 2026; publication 24 April 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/80d34c28-dcd7-45b3-8c01-18756cf4cb26_en?filename=agrifood-ukraine_en_0.pdf (дата звернення: 10.10.2026).

14. Eurostat. Trade in agricultural products: €39.2 billion surplus. 13 May 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250513-2 (дата звернення: 10.10.2026).

15. Eurostat. Trade in agricultural products: €24.7 billion surplus. 12 May 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260512-2 (дата звернення: 10.10.2026).

16. Yadav D., Dutta G., Kumar S. Food safety standards adoption and its impact on firms' export performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 329. Article 129708. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129708 (дата звернення: 09.10.2026).

17. Jin S., Ma B., Zheng Y., Jin X., Wu W. Short-term impact of food safety standards on agri-product exports: Evidence from Japan's positive list system on Chinese vegetable exports. *Journal of Agricultural Economics*. 2024. Vol. 75, No. 1. P. 362–381. DOI: https://doi.org/10.1111/1477-9552.12561 (дата звернення: 09.10.2026).

18. Boyko N., Nes K., Schaefer K. A. International trade and Ukraine's pursuit of self-determination. *The World Economy*. 2024. Vol. 47, No. 4. P. 1460–1477. DOI: https://doi.org/10.1111/twec.13493 (дата звернення: 09.10.2026).

REFERENCES

1. European Commission. (n.d.). EU trade relations with Ukraine. Available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (accessed October 9, 2026).

2. Krasnorutskyi O., & Podsokha A. (2025). Rynkovi stymuly v systemi upravlinnia yakistiu ahroprodovolchoi produktsii [Market incentives in the quality management system of agri-food products]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia: Ekonomika*, no. 2, pp. 93–98. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-13 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

3. Butenko O., Kot O., & Kozub V. (2025). Vplyv netaryfnykh bariieriv YeS na eksport kliuchovykh ahrarnykh tovariv Ukrainy [The impact of EU non-tariff barriers on the export of key agricultural goods of Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 24, no. 4. Available at: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1900 (accessed October 10, 2026) [in Ukrainian].

4. Varchenko O. M., Krysanov D. F., Herasymenko I. O., Tkachenko K. V., Varchenko, O. O., & Tur, O. V. (2025). Ahrarnyi eksportnyi potentsial Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: vyklyky ta mozhlyvosti [Agrarian export potential of Ukraine in the context of European integration: Challenges and opportunities]. *Prodovolchi resursy*, vol. 13, no. 24, pp. 241–254. DOI: https://doi.org/10.31073/foodresources2025-24-25 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

5. Ibatullin M., Vasylenko O., Zakryzhevska I., & Karpenko V. (2026). Adaptatsiia mizhnarodnoi torhivli kharchovymy produktamy do vymoh YeS ta hlobalnykh standartiv bezpechnosti kharchuvannia [Adaptation of international food trade to EU requirements and global food safety standards]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, vol. 356, no. 4, pp. 363–370. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-356-49 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

6. Dibrova A., Dibrova L., & Dibrova M. (2026). Konkurentni perevahy eksportu ahrarnoi produktsii Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta yevrointehratsii [Competitive advantages of Ukraine's agricultural exports under martial law and European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-10 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

7. Vdovychenko O. (2026). Eksportnyi potentsial ahrarnoi produktsii Ukrainy: suchasnyi stan, ryzyky ta napriamy rozvytku [Export potential of Ukraine's agricultural products: Current state, risks and development directions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, vol. 354, no. 3, pp. 413–419. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-57 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

8. European Parliament and Council. (2004). *Regulation (EC) No 852/2004 of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs*. EUR-Lex. Available at: http://data.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj (accessed October 10, 2026).

9. European Parliament and Council. (2017). *Regulation (EU) 2017/625 of 15 March 2017 on official controls and other official activities. EUR-Lex*. Available at: http://data.europa.eu/eli/reg/2017/625/oj (accessed October 10, 2026).

10. European Commission. (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2429 of 17 August 2023 supplementing Regulation (EU) No 1308/2013 as regards marketing standards for fruit and vegetables. EUR-Lex*. Available at: http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2429/oj (accessed October 7, 2026).

11. European Commission. (n.d.). *Access2Markets: Health and consumer protection for animal and plant products*. Available at: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/health-and-consumer-protection-animal-and-plant-product (accessed October 10, 2026).

12. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO*. Available at: https://www.iso.org/standard/62085.html (accessed October 11, 2026).

13. European Commission, *Directorate-General for Agriculture and Rural Development*. (2026, April 24). EU agri-food trade with: Ukraine. Statistical factsheet (data extracted April 17, 2026). Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/80d34c28-dcd7-45b3-8c01-18756cf4cb26_en?filename=agrifood-ukraine_en_0.pdf (accessed October 10, 2026).

14. Eurostat. (2025, May 13). *Trade in agricultural products: €39.2 billion surplus*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250513-2 (accessed October 10, 2026).

15. Eurostat. (2026, May 12). *Trade in agricultural products: €24.7 billion surplus*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260512-2 (accessed October 10, 2026).

16. Yadav D., Dutta G., & Kumar S. (2021). Food safety standards adoption and its impact on firms' export performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, vol. 329, art. 129708. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129708 (accessed October 9, 2026).

17. Jin S., Ma B., Zheng Y., Jin X., & Wu W. (2024). Short-term impact of food safety standards on agri-product exports: Evidence from Japan's positive list system on Chinese vegetable exports. *Journal of Agricultural Economics*, vol. 75, no. 1, pp. 362–381. DOI: https://doi.org/10.1111/1477-9552.12561 (accessed October 9, 2026).

18. Boyko N., Nes K., & Schaefer K. A. (2024). International trade and Ukraine's pursuit of self-determination. *The World Economy*, vol. 47, no. 4, pp. 1460–1477. DOI: https://doi.org/10.1111/twec.13493 (accessed October 9, 2026).