

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК**

**ПОГОДЖЕНО**

**Декан факультету**  
харчових технологій та управління  
якістю продукції АПК

\_\_\_\_\_ **Баль-Прилипко Л. В.**

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**  
стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції

\_\_\_\_\_ **Толок Г. А.**

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Розроблення елементів системи менеджменту якості згідно вимог  
ДСТУ ISO 9001 в умовах м'ясопереробного підприємства»**

Спеціальність: **175 «Інформаційно-вимірювальні технології»**  
Освітня програма – **«Якість, стандартизація та сертифікація»**  
Орієнтація освітньої програма – **Освітньо-професійна програма**

**Гарант освітньої програми**

к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_

**Слива Ю. В.**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

к.с.-г. н., доцент

\_\_\_\_\_

**Вергелес О. П.**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

**Какун В. М.**

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
**Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
**Завідувач кафедри**  
стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції,  
канд. техн. наук, доцент  
\_\_\_\_\_ **Толок Г. А.**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**СТУДЕНТУ**  
**Какуну Володимирі Миколайовичу**

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»  
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»  
Програма підготовки – Освітньо-професійна  
Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Розроблення елементів системи менеджменту якості згідно вимог ДСТУ ISO 9001 в умовах м'ясопереробного підприємства»  
затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації НУБіП України від «25» листопада 2024 р. № 2093 «С».  
Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2025 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Фахові періодичні видання; 6) Матеріали державної статистики; 7) Нормативні документи; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Аналіз наукових джерел, сучасних технологій та інноваційних рішень до управління системами менеджменту якості на підприємствах;
2. Дослідження підходів до управління м'ясопереробними підприємствами, аналіз систем та принципів менеджменту і шляхи їх покращення;
3. Виконання вимог щодо розроблення елементів системи менеджменту якості.

Дата видачі завдання «13» березня 2025 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ **Вергелес О. П.**

\_\_\_\_\_ **Какун В. М.**

## РЕФЕРАТ

Повний обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 93 сторінки, робота містить таблиці, рисунки, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Магістерська робота на тему «Розроблення елементів системи менеджменту якості згідно вимог ДСТУ ISO 9001 в умовах м'ясопереробного підприємства» присвячена науковому обґрунтуванню, розробленню та практичному впровадженню основних елементів системи менеджменту якості (СМЯ) для підприємств харчової промисловості на прикладі ТОВ «ЧікаБі», що спеціалізується на виробництві натуральних м'ясних снєків.

**Актуальність** теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських виробників харчових продуктів, гармонізації національних підходів до управління якістю з міжнародними стандартами, а також зростаючими вимогами споживачів до безпечності та стабільності продукції. Впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 є одним із найефективніших інструментів підвищення результативності діяльності підприємств, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку.

**Мета** дослідження – розробити та обґрунтувати елементи системи менеджменту якості, які можуть бути адаптовані й впроваджені на м'ясопереробному підприємстві для підвищення ефективності управління, стабільності процесів і рівня задоволеності споживачів.

**Об'єкт** дослідження – система управління якістю на підприємстві ТОВ «ЧікаБі», яке займається виробництвом натуральних м'ясних снєків.

**Предмет** дослідження – процеси формування, впровадження та оцінювання ефективності елементів системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади систем менеджменту якості, проаналізовано сучасний стан їх впровадження у харчовій промисловості та міжнародний досвід застосування стандарту ISO 9001 у м'ясопереробній

галузі. Визначено ключові тенденції, переваги й труднощі сертифікації систем якості в Україні та за кордоном.

У **другому розділі** описано методологічну основу та послідовність дослідження, наведено характеристику об'єкта – підприємства ТОВ «ЧікаБі». Застосовано такі інструменти оцінювання, як SWOT-аналіз, GAP-аналіз та експертне опитування, які дозволили виявити сильні сторони, ризики та розриви між фактичним станом управління якістю й вимогами ISO 9001.

У **третьому розділі** проведено аналіз поточного стану системи управління якістю, визначено невідповідності вимогам стандарту, а також здійснено оцінку рівня зрілості процесів управління. За результатами дослідження встановлено, що підприємство перебуває на перехідному етапі між повторюваним і стандартизованим рівнями зрілості, що створює передумови для побудови ефективної СМЯ.

У **четвертому розділі** розроблено практичні елементи системи менеджменту якості: політику та цілі у сфері якості, процедури внутрішнього аудиту, систему управління ризиками, а також здійснено оцінку ефективності та доцільності їх впровадження. Встановлено, що впровадження розроблених елементів сприяє підвищенню стабільності виробництва, зниженню втрат, покращенню організаційної структури й формуванню культури якості на підприємстві.

**Наукова новизна** роботи полягає в адаптації вимог ДСТУ ISO 9001:2015 до умов малого м'ясопереробного підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей, виробничих особливостей і процесного підходу до управління.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених елементів СМЯ як методичних рекомендацій для підприємств харчової промисловості, що планують сертифікацію системи управління якістю.

**Ключові слова:** система менеджменту якості, м'ясопереробне підприємство, внутрішній аудит, управління ризиками, процесна модель, політика у сфері якості, ефективність, конкурентоспроможність, ЧікаБі.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ .....	9
1.1 Теоретичні засади систем менеджменту якості.....	9
1.2. Стан впровадження систем управління якістю у харчовій промисловості.....	13
1.3. Аналіз наукових досліджень і міжнародного досвіду впровадження ISO 9001 у м'ясопереробній галузі.....	16
Висновки до розділу 1 .....	20
РОЗДІЛ 2. МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	22
2.1. Методологічна основа та послідовність проведення дослідження .....	22
2.2. Характеристика об'єкту дослідження – м'ясопереробного підприємства	24
2.3. Застосовані інструменти оцінювання (SWOT, GAP-аналіз, експертне опитування).....	27
Висновки до розділу 2 .....	28
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА М'ЯСОПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	31
3.1 Аналіз поточного стану управління якістю .....	31
3.2 Виявлення невідповідностей вимогам ДСТУ ISO 9001 .....	36
3.3. Оцінка рівня зрілості процесів управління якістю .....	37
Висновки до розділу 3 .....	41
РОЗДІЛ 4 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ .....	43
4.1. Формування політики та цілей у сфері якості .....	43
4.2. Впровадження процедур внутрішнього аудиту та управління ризиками .	47
4.3. Оцінка ефективності запропонованих елементів системи менеджменту якості .....	51
Висновки до розділу 4 .....	54

ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

## ВСТУП

Створення іміджу підприємства в сучасних умовах потребує комплексного підходу. Важливими чинниками є висока якість продукції, її безпечність, довіра споживача та підтвердження відповідності встановленим вимогам, зокрема визначеними міжнародними стандартами. Окрім того одним з основних заходів забезпечити високу якість та конкурентоспроможність продукції є розроблення та впровадження елементів системи менеджменту якості (СМЯ).

Основні компоненти СМЯ включають політику та цілі у сфері якості, управління документами та записами, управління ресурсами, виробничі процеси, контроль якості продукції, управління невідповідностями, взаємодію з клієнтами та споживачами, а також внутрішній аудит та аналіз з боку керівництва. Ці елементи системи включають визначення місії та бачення підприємства щодо якості продукції, формування стратегічних цілей із забезпечення високого рівня безпеки та якості м'ясопродуктів, ведення документації щодо стандартів якості, технологічних процесів, рецептур, специфікацій сировини та готової продукції, контроль змін у документації та доступу до неї, кваліфікований персонал, навчання та підвищення кваліфікації, технологічне обладнання та його регулярне обслуговування, контроль за сировиною та постачальниками, контроль критичних точок (НАССР), санітарно-гігієнічні вимоги до виробничих приміщень, обладнання, персоналу, контроль температурного режиму та умов зберігання, виявлення дефектів у продукції, впровадження коригувальних і запобіжних дій, аналіз причин невідповідностей та розробка заходів для їх уникнення, моніторинг задоволеності споживачів, розгляд скарг і пропозицій від клієнтів, маркування продукції відповідно до вимог законодавства, періодичний аудит процесів відповідно до ISO 9001 та аналіз ефективності СМЯ та прийняття рішень щодо її вдосконалення. Ці елементи забезпечують ефективну систему контролю якості на м'ясопереробному підприємстві, що сприяє випуску безпечної та конкурентоспроможної продукції.

Впровадження системи менеджменту якості на м'ясопереробному підприємстві є доцільним, оскільки забезпечує стабільну якість продукції,

відповідність нормативним вимогам та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки системному підходу до контролю якості, оптимізації виробничих процесів та дотриманню стандартів підприємство мінімізує ризики, підвищує ефективність роботи та довіру споживачів. Основними результатами впровадження СМЯ є підвищення безпечності та якості м'ясної продукції, зменшення виробничих втрат і дефектів, покращення репутації підприємства, розширення ринків збуту, зокрема вихід на міжнародний рівень. Таким чином, інтеграція СМЯ сприяє довгостроковому розвитку підприємства, зміцненню його позицій на ринку та задоволенню вимог споживачів.

## РОЗДІЛ 1

### ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ

#### 1.1 Теоретичні засади систем менеджменту якості

Сучасний розвиток харчової промисловості України характеризується підвищеними вимогами до якості та безпечності продукції, що зумовлено як внутрішніми факторами, так і міжнародними інтеграційними процесами. Однією з ключових галузей є м'ясопереробна промисловість, яка забезпечує населення білковими продуктами та водночас виступає вагомим фактором продовольчої безпеки держави. Проте в умовах глобалізації та зростання конкуренції на зовнішніх ринках постає необхідність удосконалення систем управління якістю, орієнтованих на міжнародні стандарти.

Впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 є одним із ефективних інструментів забезпечення стабільності виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення довіри споживачів. Однак практика свідчить, що значна частина українських м'ясопереробних підприємств зіштовхується з низкою проблем під час адаптації до міжнародних вимог. Серед них – недостатній рівень стандартизації внутрішніх процедур, брак документально оформлених процесів, обмеженість ресурсів для впровадження та підтримання системи.

Історично управління якістю пройшло кілька етапів розвитку – від контролю якості готової продукції до побудови комплексної системи управління всіма процесами. Якщо в середині XX ст. основну увагу приділяли виявленню дефектів, то сучасна концепція ISO 9001:2015 спрямована на попередження їх виникнення.

Система менеджменту якості (СМЯ) – це сукупність взаємопов'язаних елементів управління, які забезпечують стабільне досягнення цілей у сфері якості. На відміну від традиційних систем контролю, СМЯ охоплює всі стадії життєвого циклу продукції – від постачання сировини до післяпродажного обслуговування споживача.

Еволюція стандартів серії ISO 9000 демонструє перехід від процедурного (ISO 9001:1987, 1994) до процесного та ризик-орієнтованого підходу (версії 2008 і 2015 років). Оновлена редакція ISO 9001:2015 акцентує на лідерстві керівництва, контексті організації, управлінні ризиками та орієнтації на задоволення очікувань зацікавлених сторін.

ISO 9001:2015 – це ключовий міжнародний стандарт і його впровадження в умовах м'ясопереробних підприємств дозволяє підвищити конкурентоспроможність, довіру споживачів та відповідність вимогам ринку. Науковий інтерес становить розроблення та апробація окремих елементів системи менеджменту якості, які можна інтегрувати у виробничу діяльність підприємств м'ясопереробної галузі. Такий підхід дозволить не лише удосконалити внутрішні бізнес-процеси, а й сприятиме підвищенню експортного потенціалу галузі. Крім того, використання вимог ISO 9001 у поєднанні з іншими стандартами (ISO 22000, ISO 45001, ISO 14001) створює передумови для формування комплексної системи управління, орієнтованої на якість, безпеку, охорону праці та екологічну сталість.

Система менеджменту якості (СМЯ) відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 розглядається як універсальний інструмент підвищення ефективності управління на підприємствах харчової промисловості. Дослідники наголошують, що застосування стандарту сприяє підвищенню стабільності виробничих процесів, поліпшенню внутрішніх комунікацій і зміцненню довіри споживачів. У м'ясопереробній промисловості це особливо актуально, адже продукція є соціально значущою та має високі вимоги щодо якості й безпеки.

Успішне функціонування та конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначаються формуванням стратегічного набору, що включає корпоративну, ділову та функціональні стратегії. Як зазначають Polkovnychenko (2023). Стратегія задає довгострокові цілі та конкурентні переваги, забезпечує ефективне використання ресурсів і має залишатися гнучкою, реагуючи на зміни бізнес-середовища. Важливим є те, щоб стратегічні цілі були зрозумілими всім працівникам, що підвищує їх мотивацію та залученість. Ключовим аспектом

сучасної стратегії виступає управління якістю продукції, яке інтегрується у всі рівні стратегій підприємства. Стратегія якості тісно пов'язана з маркетинговою, що відображає потреби споживачів, виробничою, яка включає заходи з підвищення якості та усунення дефектів, і стратегією роботи з постачальниками, що забезпечує якість матеріалів та комплектуючих. Таким чином, система управління якістю стає фундаментальною операційною стратегією, що визначає ефективність технічного розвитку, оптимізацію витрат та підвищення результативності діяльності. Реалізація такої системи неможлива без висококваліфікованого персоналу, що вимагає розроблення ефективної стратегії управління кадрами.

Міжнародний стандарт ґрунтується на семи принципах управління якістю, які забезпечують ефективність системи: орієнтація на споживача – розуміння потреб клієнтів і прагнення перевищити їх очікування. Лідерство – формування єдності мети, бачення та напрямів розвитку організації. Залучення персоналу – створення умов для активної участі працівників у вдосконаленні процесів. Процесний підхід – управління діяльністю через взаємопов'язані процеси. Покращення – постійний розвиток системи якості та її результативності. Прийняття рішень на основі доказів – використання достовірних даних і фактів. Управління взаємовідносинами – розвиток партнерства з постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

У м'ясопереробній промисловості ці принципи мають практичне втілення. Наприклад, орієнтація на споживача передбачає стабільну якість і безпечність продукції, процесний підхід – чітке визначення відповідальності за кожну операцію (зберігання, термічна обробка, пакування), а залучення персоналу – постійне навчання технологічним вимогам і гігієнічним стандартам.

Запровадження СМЯ має багатовимірний ефект. На економічному рівні – це зниження витрат за рахунок оптимізації процесів і мінімізації браку. На організаційному рівні – покращення комунікацій, розподілу відповідальності та дисципліни. На ринковому рівні – підвищення довіри клієнтів, розширення партнерських можливостей та зміцнення бренду.

Система управління якістю сприяє також розвитку інноваційної культури, оскільки формує середовище постійного вдосконалення. Це особливо важливо для молодих м'ясопереробних підприємств, які прагнуть поєднати виробничу ефективність із гнучкістю реагування на ринкові зміни.

Впровадження інтегрованої системи управління дослідником Kiryushkov (2023) розглядається як ефективний інструмент оптимізації діяльності підприємства, оскільки дає змогу уникнути дублювання процесів, надмірного використання ресурсів та додаткових витрат у разі впровадження окремих систем управління ризиками чи якості. Консолідація кількох підсистем в єдину інтегровану структуру забезпечує узгодженість дій, структурованість процесів і підвищення ефективності організаційної діяльності. Такий підхід дозволяє досягати синергічного ефекту, що проявляється у зростанні результативності, більшій залученості персоналу до процесів удосконалення та зниженні витрат на документацію, сертифікацію та підтримку системи. Крім того, інтегровані системи управління створюють умови для оптимального використання часу, спрощують функції менеджерів та сприяють загальному підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Kalicheva et al. (2023) розглядали концептуальні засади управління якістю продукції харчової промисловості через поєднання систем менеджменту, підкреслюючи, що якість є ключовою складовою соціального та економічного розвитку. Наголошено на постійній зміні вимог до продукції, які формуються під впливом зростаючих потреб споживачів, серед яких безпечність стає провідним критерієм. Доведено, що ефективний розвиток підприємств харчової галузі можливий лише за умови дотримання міжнародно визнаних стандартів, насамперед ISO та HACCP, інтеграція яких створює результативну систему управління якістю. Таке поєднання гарантує належний рівень безпечності та якості на всіх етапах виробництва, забезпечує відповідність суспільним очікуванням щодо безпечного споживання та охорони довкілля. Впровадження інтегрованих систем менеджменту сприяє збереженню існуючих клієнтів, залученню нових і зміцненню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

ISO 9001 є базовим каркасом, на основі якого будуються інші системи управління. Для харчової галузі логічним є його поєднання з ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів), ISO 45001 (охорона праці), ISO 14001 (екологічне управління). Таке інтегроване впровадження забезпечує синергію – ISO 9001 гарантує стабільність і контроль процесів, ISO 22000 – безпечність харчових продуктів, ISO 45001 – захист персоналу, ISO 14001 – мінімізацію впливу на довкілля. Таким чином, інтегрована система управління дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити витрати на аудит і документацію та забезпечити комплексне управління якістю, безпечністю й екологічністю.

Підсумовуючи, впровадження елементів СМЯ у м'ясопереробній галузі потребує комплексного підходу: від адаптації процесного управління до інтеграції з іншими системами стандартів. Це створює умови для підвищення якості продукції, оптимізації виробничих процесів та розширення експортних можливостей підприємств.

## 1.2. Стан впровадження систем управління якістю у харчовій промисловості

Strashynska and Sheremet (2021) підкреслювали необхідність системних змін у м'ясопереробній галузі України, спрямованих на вдосконалення нормативно-правової бази та формування ефективної системи державного регулювання ринку м'яса. Пріоритетними визначено адаптацію національного законодавства до міжнародних стандартів, зокрема тих, що розроблені Комісією Кодексу Аліментаріус, а також впровадження комплексних заходів, які поєднують правові, технологічні та організаційні інструменти. Система управління якістю м'ясної продукції має базуватися на міжнародних стандартах ISO 9000 та галузевих стандартах НАССР, що дозволить забезпечити підвищення рівня безпеки виробничих процесів і якості готової продукції для виробників і споживачів. Впровадження таких систем створює для підприємств низку конкурентних переваг: підвищення довіри з боку партнерів, зміцнення

позицій на ринку, оптимізацію внутрішніх процесів і вихід на експортні ринки. Водночас зазначено, що максимізація вигід від упровадження стандартів ISO 9000 неможлива без урахування потенційних ризиків і загроз, які можуть супроводжувати цей процес. Тому необхідне комплексне впровадження системи управління якістю, що включає чіткий алгоритм реалізації з визначенням часових рамок, проведення повторних аудитів, залучення зовнішніх експертів та активізацію внутрішніх служб контролю. Такий підхід забезпечить сталість, результативність і довгострокову ефективність функціонування систем управління якістю у м'ясопереробних підприємствах України.

Британська яловича промисловість характеризується високою фрагментованістю та домінуванням великих роздрібних мереж, що створює ризики недовіри й браку узгоджених стратегічних цілей між учасниками ланцюга. Довіра споживачів була суттєво підірвана кризами, пов'язаними з BSE та подібними випадками, що спонукало до впровадження нових ініціатив з покращення якості продукції та посилення державного контролю ризиків. У цьому контексті, як зазначають Schröder et al., (2002), стандарт ISO 9001:2000 розглядається як основа для аудиту системи забезпечення якості шотландської яловичини, де ключовими аспектами виступають інтеграція ланцюга поставок, збереження цілісності специфікацій продукту та визначення відповідальності за якість. Додатково акцентується на встановленні єдиних стандартів і процедур аудиту, що дозволяють підвищити рівень довіри споживачів і зміцнити конкурентні позиції галузі.

У сербській м'ясопереробній промисловості за інформацією Radovanović et al., (2013) рівень впровадження систем управління безпекою харчових продуктів на основі HACCP є високим: 93,5% підприємств мають повністю функціональні та сертифіковані системи, ще 6,5% – без сертифікації третьою стороною. Стандарт ISO 22000 сертифікований у 9,1% компаній, тоді як 36,4% заводів мають сертифікати ISO 9001. Основним стимулом для впровадження систем стало підвищення безпеки та якості м'яса й м'ясних продуктів. Витрати на обладнання, реконструкцію виробничих приміщень і редизайн заводів були

найбільш вагомими на етапі впровадження. Головною проблемою визначено фінансові труднощі, тоді як ключовими перевагами стали підвищення безпеки харчових продуктів, покращення робочої дисципліни персоналу, зростання задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності компаній. Водночас модернізація систем управління якістю має певні обмеження, проте загальний вплив HACCP і частково інтегрованого ISO 22000 для сербської м'ясної галузі визнаний суттєво позитивним.

За останнє десятиліття значна кількість сербських м'ясопереробних підприємств за даними Radovanović and Tomašević (2011) впровадила та сертифікувала системи управління безпекою харчових продуктів, серед яких найбільш поширеною є концепція HACCP, що здебільшого запроваджувалася після ухвалення профільного ветеринарного та харчового законодавства. Широке застосування HACCP, а також систем ISO 22000 та IFS, стало результатом підвищених вимог до якості та безпечності харчової продукції. Ефективність функціонування СУБХП залежить від низки ключових чинників: зобов'язань вищого керівництва, вибору компетентних консультантів, правильного визначення процесів, групування та опису продуктів, якісного аналізу небезпек, визначення критичних контрольних точок і меж, організації моніторингу та перевірки, а також своєчасного застосування коригувальних і запобіжних заходів. Сукупність цих елементів формує основу дієвості систем безпечності, визначаючи їх практичну результативність і здатність забезпечувати високий рівень довіри споживачів та партнерів до продукції підприємств.

Дослідження Nordenskjöld (2012) зосереджено на процесі впровадження систем управління якістю харчових продуктів у чотирьох шведських компаніях, аналізуючи причини сертифікації, очікувані результати, труднощі та можливості. Підкреслюється, що такі стандарти, як ISO 22000, BRC чи IFS Food, сприяють підвищенню якості, гігієни виробництва, простежуваності продукції та формуванню гарантій безпеки для споживачів. Вони базуються на принципах HACCP, GMP та контролю якості й дозволяють зміцнювати конкурентні позиції

та полегшують вихід на нові ринки. Респонденти відзначили переваги у вигляді покращення структурованості та порядку в роботі, однак вказали на труднощі впровадження, зокрема через надмірну деталізацію вимог BRC, що є викликом для малих підприємств і м'ясопереробних компаній. Висновки підкреслюють, що ефективність впровадження стандартів значною мірою залежить від залучення всіх працівників, узгодженого бачення та розуміння цілей системи, тоді як різні стандарти варто підбирати залежно від специфіки підприємства.

У статті Muminović et al., (2023) розглядається впровадження міжнародного стандарту ISO 14001 як найпоширенішого інструменту екологічного менеджменту, що визначає вимоги для організацій різних типів і розмірів. Наголошується, що кількість сертифікованих компаній у світі перевищує 300 тис., а в Боснії та Герцеговині цей процес лише набирає обертів. ISO 14001 розглядається як практичний інструмент, що поєднує екологічні ініціативи з економічними вигодами, зокрема зниженням витрат і підвищенням прибутковості. Переваги впровадження поділяються на внутрішні (оптимізація процедур, підвищення продуктивності, зростання морального духу працівників), зовнішні маркетингові (зміцнення іміджу, зростання ринкової частки, покращення відносин із клієнтами) та екологічні (захист довкілля, покращення відносин із владою та громадами). Окрему увагу приділено харчовій промисловості, особливо м'ясному сектору, де наведено кількісні показники покращення ефективності, конкурентоспроможності та екологічної відповідальності завдяки впровадженню ISO 14001.

### 1.3. Аналіз наукових досліджень і міжнародного досвіду впровадження ISO 9001 у м'ясопереробній галузі

Серед сучасних досліджень відзначається зростаючий інтерес до впливу впровадження СМЯ на інноваційний розвиток харчової промисловості. Зокрема, встановлено, що сертифікація за ISO 9001 позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, оскільки сприяє запровадженню

інноваційних технологій, поліпшенню управління ризиками та підвищенню гнучкості організацій (Sampaio, Saraiva, & Guimarães Rodrigues, 2021).

У статті Bondarenko (2022) проаналізовано методологічні та методичні засади створення та впровадження на підприємстві системи «бережливе виробництво плюс шість сигма» (Lean Six Sigma), яка інтегрується з системою управління якістю бізнес-процесів відповідно до вимог ISO 9001:2015. Бережливе виробництво орієнтоване на оптимізацію ресурсів і мінімізацію втрат, тоді як методологія «шість сигма» спрямована на зменшення варіабельності процесів, усунення браку та підвищення стабільності результатів. Наведено алгоритм впровадження Lean Six Sigma, який поєднує цикл DMAIC, інфраструктуру впроваджень і систему навчання персоналу з інструментами бережливого виробництва – канбан, кайдзен, 5S тощо. Підкреслено, що інтеграція Lean Six Sigma та системи управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку дозволяє підвищити якість продукції, повніше задовольнити потреби споживачів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У статті Walaszczyk (2024) досліджено рівень впливу восьми аспектів системи управління якістю ISO 9001 на три референтні області, пов'язані з досягненням цілей сталого розвитку, зокрема «Відповідальне виробництво та споживання». Опитування, проведене серед 26 м'ясопереробних підприємств харчової промисловості із використанням онлайн-анкети, показало значний вплив системи управління якістю на зменшення харчових втрат у виробництві, просування місцевої продукції та впровадження екологічних практик у сфері поводження з відходами. Відзначено ключову роль вищого керівництва у впровадженні СУЯ та необхідність системного вимірювання досягнутих результатів. Обмеження дослідження пов'язані з браком знань про структуру систем, недостатньою довірою та занепокоєнням персоналу щодо оцінки управлінських процесів.

У дослідженні Карај and Карај (2021) розглянуто чинники, що впливають на готовність м'ясопереробних підприємств Албанії інвестувати у впровадження

міжнародних стандартів управління якістю ISO. На основі опитування 45 із 54 офіційно зареєстрованих підприємств методом особистого інтерв'ю було встановлено, що ключовим чинником є рівень інформованості та знань про стандарти: чим вони вищі, тим більшою є готовність до інвестицій. Використання моделі порядкової логістичної регресії дозволило виявити залежність між внутрішніми управлінськими аспектами та зовнішнім конкурентним середовищем і ставленням підприємств до впровадження ISO. Результати показали, що високий рівень конкуренції стимулює застосування бенчмаркінгу, а для виходу на конкурентні ринки м'ясопереробним компаніям доцільно приділяти увагу післяпродажному обслуговуванню та логістиці. Таким чином, інвестиції у стандарти ISO розглядаються як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та ринкової стійкості підприємств.

Важливим аспектом у впровадженні ISO 9001 є адаптація процесного підходу до особливостей харчових виробництв. Дослідження показують, що процесна орієнтація дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й забезпечити прозорість усіх етапів виробництва, що підвищує готовність підприємств до міжнародної сертифікації (Fonseca & Domingues, 2018). Науковці також акцентують увагу на необхідності поєднання вимог ISO 9001 із системами управління безпечністю харчових продуктів, зокрема ISO 22000 та принципами НАССР (Tomašević et al., 2016). Така інтеграція створює комплексну модель забезпечення якості, що відповідає очікуванням як споживачів, так і регуляторних органів.

У дослідженні Lingur et al. (2023) здійснено аналіз міжнародних стандартів управління якістю та визначено їх значення для розвитку малих і середніх підприємств у сучасних умовах. Акцент зроблено на необхідності перегляду існуючих методів управління та впровадженні системного підходу до проблеми якості через стандарти ISO серії 9000 та концепцію TQM. Доведено, що ISO 9001:2015 суттєво впливає на системоутворюючі фактори конкурентоспроможності підприємств МСБ, забезпечуючи орієнтацію на якість, ефективність і довгостроковий розвиток. У роботі визначено як переваги, так і

недоліки впровадження СУЯ, а також підкреслено практичну значущість сертифікації для підвищення довіри до бізнесу та розширення ринкових можливостей. Запропоновані механізми взаємодії між ISO та TQM створюють підґрунтя для ефективної інтеграції управлінських процесів та посилення конкурентних позицій підприємств.

У статті Drahnieva and Dobrivska, M. (2023) проаналізовано особливості становлення сучасних систем управління якістю та підкреслено необхідність їх ефективного впровадження з урахуванням процесів європейської інтеграції. Визначено ключові переваги та недоліки сучасних тенденцій розвитку СУЯ, зокрема їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств. Окрему увагу приділено сучасному стану сертифікації вітчизняних підприємств у порівнянні з польським досвідом, що дозволяє виявити певні відставання та напрями для вдосконалення. Наголошено на важливості розроблення якісної документації — завдань у сфері якості, настанов, програм та методик відповідності ДСТУ ISO 9001:2015. Доведено, що впровадження СУЯ на основі міжнародних стандартів відкриває нові можливості для розвитку українського бізнесу, сприяє усуненню торговельних бар'єрів та посиленню взаємозв'язків між виробництвом, торгівлею і споживанням.

Дослідженню Terletska and Kravchuk (2022) присвячене проблемам формування системи управління якістю продукції в сучасних умовах та узагальненню зарубіжного досвіду імплементації стандартів у менеджмент якості українських підприємств. Визначено ключові складові зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках, серед яких підвищення якості молокопродуктів, використання натуральної та органічної сировини, розширення асортименту органічної продукції та вдосконалення її пакування. Обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення системи управління якістю на вітчизняних підприємствах та запропоновано напрями оптимізації для молокопереробної галузі, зокрема шляхом активного впровадження біотехнологій у виробничі процеси.

Підсумовуючи проведений аналіз наукових досліджень і міжнародного досвіду, можна зазначити, що впровадження стандарту ISO 9001 у м'ясопереробній галузі є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, довіри споживачів та інтеграції у глобальні ринки. Країни з розвиненою харчовою промисловістю довели ефективність системного підходу до управління якістю, який базується на процесній орієнтації, ризик-менеджменті та залученні персоналу. Успішний досвід інтеграції ISO 9001 з іншими стандартами – ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001 – демонструє можливість створення єдиної системи управління, спрямованої на якість, безпечність і сталість виробництва. Для українських підприємств адаптація цих практик має стати стратегічним напрямом підвищення ефективності та зміцнення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

### **Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного огляду літературних джерел та нормативно-правової бази встановлено, що система менеджменту якості є основоположним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості, зокрема м'ясопереробної галузі. Її впровадження відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 спрямоване на підвищення стабільності процесів, конкурентоспроможності продукції та довіри споживачів.

У першому підрозділі узагальнено теоретичні засади функціонування систем менеджменту якості, визначено їх еволюцію – від контролю готової продукції до процесно-орієнтованого управління з акцентом на попередження невідповідностей. Розглянуто сім базових принципів ISO 9001, які формують основу сучасного підходу до управління якістю на підприємствах харчової галузі.

Аналіз сучасного стану впровадження систем управління якістю в харчовій промисловості України показав, що більшість підприємств усвідомлюють переваги сертифікації, проте стикаються з труднощами, пов'язаними з браком

ресурсів, недостатньою стандартизацією процесів і низьким рівнем підготовки персоналу.

Вивчення міжнародного досвіду засвідчило, що системний підхід до управління якістю забезпечує сталий розвиток підприємств, зниження ризиків і зміцнення позицій на ринку. Найефективнішою є інтеграція ISO 9001 з іншими стандартами – ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001, що створює єдину модель управління якістю, безпечністю, екологічністю та соціальною відповідальністю.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність розроблення та впровадження адаптованих елементів системи менеджменту якості для м'ясопереробних підприємств України, що стане основою підвищення їх ефективності, прозорості управління й виходу на нові ринки збуту.

## РОЗДІЛ 2. МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 2.1. Методологічна основа та послідовність проведення дослідження

Сучасний етап розвитку харчової промисловості України характеризується зростанням вимог до якості та безпечності продукції, що зумовлено як інтеграцією до світового ринку, так і підвищенням очікувань споживачів. М'ясопереробна галузь посідає провідне місце у структурі продовольчого комплексу держави, забезпечуючи населення високобілковими продуктами харчування. Водночас конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також необхідність відповідності міжнародним нормам вимагають від підприємств впровадження сучасних систем управління якістю. Міжнародний стандарт ISO 9001:2015, адаптований в Україні як ДСТУ ISO 9001:2015, визначає вимоги до побудови системи менеджменту якості (СМЯ), що забезпечує стабільність процесів, мінімізацію ризиків та підвищення задоволеності споживачів. Для молодих м'ясопереробних підприємств його впровадження є стратегічним кроком до підвищення ефективності виробництва, зростання довіри клієнтів і виходу на міжнародні ринки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад розроблення та впровадження елементів системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 у діяльність м'ясопереробного підприємства з урахуванням його специфіки та сучасних тенденцій розвитку харчової галузі.

Об'єктом дослідження визначено процес управління якістю продукції на м'ясопереробному підприємстві.

Предметом дослідження визначено елементи системи менеджменту якості, їх структура, взаємозв'язки та механізми адаптації до умов м'ясопереробного виробництва відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1.1. Розкрити теоретичні засади формування систем менеджменту якості та їх еволюцію.

1.2. Проаналізувати сучасний стан впровадження систем управління якістю в харчовій промисловості України.

1.3. Вивчити міжнародний досвід застосування ISO 9001 у м'ясопереробній галузі та визначити можливості його адаптації.

1.4. Провести оцінку поточного стану управління якістю на прикладі м'ясопереробного підприємства.

1.5. Розробити пропозиції щодо впровадження окремих елементів системи менеджменту якості – політики у сфері якості, процесної моделі, процедур внутрішнього аудиту та управління ризиками.

1.6. Визначити очікувані результати впровадження елементів СМЯ і їхній вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення мети та виконання всіх завдань визначено послідовність проведення дослідження, яка поділяється на 5 етапів.

Аналітичний етап – вивчення наукових джерел, нормативно-правових документів і міжнародних стандартів ISO; аналіз тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі та практик управління якістю.

Діагностичний етап – характеристика підприємства, оцінювання існуючих процесів управління якістю, проведення GAP-аналізу для виявлення невідповідностей вимогам ДСТУ ISO 9001:2015.

Проектний етап – розроблення елементів системи менеджменту якості (політика у сфері якості, процесна схема, процедури внутрішнього аудиту, система управління ризиками).

Оціночний етап – визначення ефективності та доцільності запропонованих елементів, розрахунок очікуваних економічних, організаційних і маркетингових переваг.

Узагальнювальний етап – формування висновків, практичних рекомендацій і визначення напрямів подальшого вдосконалення системи менеджменту якості в м'ясопереробній промисловості України.

## 2.2. Характеристика об'єкту дослідження – м'ясопереробного підприємства

Об'єктом дослідження є м'ясопереробне підприємство ТОВ «ЧікаБі», яке спеціалізується на виробництві натуральних м'ясних снєків із курятини. Підприємство розташоване у Київській області та відноситься до категорії малих виробничих потужностей харчової промисловості. Основною продукцією є високобілкові снєки типу «джеркі», а також інноваційні комбіновані вироби з додаванням натуральних інгредієнтів – меду, прополісу, спецій та рослинних екстрактів.

ТОВ «ЧікаБі» створене у 2024 році з метою розроблення та виробництва корисних, зручних у споживанні м'ясних продуктів без штучних консервантів. Підприємство має статус юридичної особи, діє на підставі Статуту та зареєстроване відповідно до чинного законодавства України.

Підприємство з виробництва м'ясних снєків є невеликим за масштабами, штат налічує близько 30 працівників, виробничі потужності дають змогу випускати до 4 тон готової продукції на місяць. Основними каналами збуту є національні торговельні мережі та інтернет-продажі. Виробництво здійснюється у спеціально обладнаних приміщеннях, що відповідають санітарним нормам та вимогам безпечності харчових продуктів.

Попри наявність базових управлінських елементів, система менеджменту якості на підприємстві перебуває у стадії формування та характеризується низьким рівнем формалізації процесів.

На поточний стан управління якістю на підприємстві вже впроваджено окремі елементи управління якістю, а саме функціонує невелика лабораторія для контролю фізико-хімічних та мікробіологічних показників, розроблені технологічні інструкції для основних виробничих процесів, здійснюється вхідний контроль сировини та перевірка готової продукції перед відвантаженням, визначено відповідальну особу за контроль якості та безпечності. Разом із тим, проведений попередній GAP-аналіз виявив низку недоліків у системі управління. На підприємстві відсутня офіційно затверджена

політика та цілі у сфері якості. Недостатня формалізація процесів, більшість дій персоналу здійснюється за усними інструкціями без документального закріплення. Відсутня система внутрішніх аудитів та регулярного моніторингу результативності процесів. Система управління ризиками перебуває на початковій стадії, ризики визначаються інтуїтивно, без структурованої методики оцінки. Працівники недостатньо поінформовані про вимоги стандарту ISO 9001, що знижує їхню залученість до процесу управління якістю.

Як молоде підприємство, воно стикається з типовими проблемами. Обмежені фінансові ресурси для розроблення та впровадження повної системи менеджменту, нестача кваліфікованих фахівців у сфері стандартизації та сертифікації, висока динаміка розвитку ринку, що потребує швидкої адаптації внутрішніх процедур. Водночас наявні значні можливості – підприємство має сучасне обладнання, гнучку організаційну структуру, орієнтованість на інноваційні продукти та готовність керівництва інвестувати у впровадження міжнародних стандартів. Таким чином, проведений аналіз підтверджує актуальність впровадження системи менеджменту якості згідно з вимогами

Місією підприємства є виробництво здорових м'ясних закусок із натуральної сировини, що поєднують традиції українського виробництва з сучасними технологіями сушіння та маринування. Стратегічна мета діяльності полягає у формуванні стабільної системи управління якістю, підвищенні рівня безпечності продукції та розширенні присутності бренду «ЧікаБі» на національному й міжнародному ринках снєків.

Асортимент продукції включає кілька видів курячих снєків – класичні, гострі, зі смаком меду та прянощів, а також експериментальні позиції з додаванням продуктів бджільництва. Продукція виготовляється з відбірного курячого філе із використанням технологій сушіння при контрольованій температурі, що дозволяє зберегти природну структуру білка, аромат і поживну цінність.

У виробничому процесі підприємство застосовує такі етапи:

- підготовка та обвалювання сировини;

- маринування у натуральних сумішах;
- термічна обробка та сушіння;
- нарізання та фасування;
- контроль якості та пакування готової продукції.

Організаційна структура підприємства лінійно-функціональна. До складу входять:

- директор (керівник підприємства);
- виробничий відділ (технологи, оператори, пакувальники);
- відділ контролю якості;
- відділ збуту та маркетингу.

Невелика кількість управлінських рівнів дозволяє підприємству швидко приймати рішення, оперативно реагувати на зміни попиту та контролювати всі стадії виробничого процесу.

На підприємстві діє лабораторія, яка здійснює вхідний контроль сировини, операційний контроль виробництва та фінальний контроль готової продукції за органолептичними, фізико-хімічними й мікробіологічними показниками. Основна увага приділяється контролю вологості, вмісту білка, активності води, вмісту солі та мікробіологічній чистоті.

Підприємство поступово впроваджує елементи системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, а також планує інтеграцію з системою безпечності харчових продуктів на основі принципів HACCP.

Серед переваг діяльності ТОВ «ЧікаБі» варто відзначити використання натуральної сировини без синтетичних добавок, сучасне енергоощадне обладнання, гнучкість виробництва та швидке реагування на потреби ринку, орієнтацію на стандарти якості ISO та європейські вимоги.

До основних викликів належать обмежені фінансові ресурси для повного впровадження сертифікації, нестача досвіду персоналу у сфері міжнародних стандартів та потреба в систематизації документації та процедур контролю.

Загалом, ТОВ «ЧікаБі» є перспективним підприємством нового покоління, яке поєднує інноваційні технології з традиційною якістю. Впровадження системи менеджменту якості ISO 9001 дозволить підприємству підвищити ефективність процесів, мінімізувати ризики та зміцнити позиції бренду на ринку натуральних м'ясних снєків.

### 2.3. Застосовані інструменти оцінювання (SWOT, GAP-аналіз, експертне опитування)

У процесі виконання магістерської роботи для аналізу стану системи управління якістю та визначення напрямів її вдосконалення на підприємстві ТОВ «ЧікаБі» застосовано комплекс взаємодоповнюючих методичних інструментів, зокрема SWOT-аналіз, GAP-аналіз та експертне опитування. Використання цих методів дозволило здійснити як зовнішню, так і внутрішню оцінку діяльності підприємства у контексті вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, а також сформувані науково обгрунтовані пропозиції щодо розроблення елементів системи менеджменту якості. Також для досягнення поставленої мети було використано ще такі наукові методи, як аналіз і синтез для дослідження міжнародних і національних нормативних документів (ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015) та узагальнення наукових джерел щодо впровадження систем управління якістю у харчовій промисловості.

SWOT-аналіз застосовано для комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Він дозволив виявити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні впливи (можливості та загрози), що визначають здатність підприємства ефективно впроваджувати систему менеджменту якості.

Завдяки SWOT-аналізу було сформовано узагальнену характеристику позиції ТОВ «ЧікаБі» на ринку натуральних м'ясних снєків. Отримані результати дали змогу визначити ключові напрями розвитку, зокрема посилення стандартизації процесів, формування політики у сфері якості, підвищення кваліфікації персоналу, розширення збуту через мережеві канали та експорт.

Таким чином, SWOT-аналіз став базою для подальшого стратегічного планування та підготовки до сертифікації системи якості.

GAP-аналіз використано як інструмент виявлення розривів (gap) між поточним станом системи управління підприємства і вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. Метод полягав у порівнянні наявних процедур, практик та управлінських елементів із конкретними пунктами стандарту. Аналіз дозволив визначити, які вимоги ISO 9001 уже частково виконуються (наприклад, контроль сировини, фінальний контроль якості), а які потребують розроблення або вдосконалення (політика у сфері якості, управління ризиками, внутрішні аудити, документування процесів). Результати GAP-аналізу стали підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження елементів системи менеджменту якості на підприємстві «ЧікаБі».

Для підвищення достовірності висновків було проведено експертне опитування серед фахівців м'ясопереробної та харчової промисловості (технологів, інженерів із якості, керівників виробництва). Метою опитування було з'ясування їхньої думки щодо практичних аспектів впровадження ISO 9001 у малих підприємствах, основних бар'єрів та мотиваторів сертифікації, ефективності інтеграції стандарту із системами HACCP та ISO 22000. Отримані результати дозволили підтвердити актуальність впровадження ISO 9001 для малих підприємств і визначити найбільш доцільні інструменти адаптації системи якості до виробничих умов ТОВ «ЧікаБі».

Поєднання трьох інструментів – SWOT, GAP-аналізу та експертного опитування – забезпечило комплексний підхід до оцінювання стану системи управління якістю.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було обґрунтовано методологічну основу, послідовність проведення дослідження та описано практичні інструменти, застосовані для аналізу системи управління якістю на м'ясопереробному підприємстві ТОВ «ЧікаБі». Застосування комплексного підходу дозволило забезпечити всебічне

дослідження як організаційних, так і технологічних аспектів діяльності підприємства.

Характеристика об'єкта дослідження показала, що ТОВ «ЧікаБі» є молодим підприємством, яке спеціалізується на виробництві натуральних м'ясних снєків і має значний потенціал для впровадження сучасних систем менеджменту якості. Підприємство орієнтоване на використання екологічно безпечної сировини, інноваційних технологій сушіння та гнучке управління виробничими процесами.

Використані інструменти оцінювання – SWOT-аналіз, GAP-аналіз та експертне опитування – дозволили комплексно оцінити внутрішні резерви розвитку, визначити стратегічні можливості, виявити ключові розриви між поточним станом управління якістю та вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, а також отримати обґрунтовані рекомендації для вдосконалення процесів.

SWOT-аналіз використовували для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, що впливають на впровадження системи менеджменту якості. Метод експертних оцінок застосовували під час збору думок фахівців галузі щодо практичних аспектів застосування окремих елементів системи менеджменту якості на м'ясопереробних підприємствах. Документальний аналіз використовували для вивчення внутрішніх нормативних документів підприємства (технологічних інструкцій, положень, стандартних операційних процедур), їх відповідності міжнародним вимогам та рівня формалізації процесів. Моделювання застосовували під час побудови схеми процесної взаємодії підрозділів підприємства та формування рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю.

Вибір зазначених методів зумовлений необхідністю комплексного дослідження об'єкта – м'ясопереробного підприємства – та багатовимірного аналізу умов його функціонування. Комбінація якісних і кількісних підходів дала змогу розробити практичні рекомендації щодо впровадження елементів системи

менеджменту якості, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів і відповідність міжнародним стандартам.

Отримані результати підтвердили, що основними напрямками удосконалення діяльності ТОВ «ЧікаБі» є формування політики у сфері якості, стандартизація процесів, запровадження внутрішніх аудитів, управління ризиками та розвиток компетентності персоналу. Реалізація цих заходів створить підґрунтя для побудови ефективної системи менеджменту якості, здатної забезпечити стабільну якість продукції, довіру споживачів і готовність до сертифікації за міжнародними стандартами.<sup>4</sup>

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА М'ЯСОПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Аналіз поточного стану управління якістю

ТОВ «ЧікаБі», є виробником інноваційних м'ясних снєків, що поєднують високу поживну цінність та сучасні технології. Основним пріоритетом є задоволення потреб і очікувань споживачів шляхом забезпечення стабільної якості та безпечності продукції. Компанія зобов'язується дотримуватися вимог ДСТУ ISO 9001:2015 та законодавчих норм України й ЄС, забезпечувати безперервне вдосконалення процесів виробництва та управління, залучати персонал до активної участі у реалізації політики якості через навчання та мотивацію, впроваджувати інноваційні рішення для розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності, дбати про сталий розвиток, збереження довкілля та соціальну відповідальність. Керівництво підприємства гарантує, що політика у сфері якості є зрозумілою, доведеною до кожного працівника та регулярно переглядається для відповідності сучасним умовам діяльності.

У сучасних умовах господарювання ефективно управління якістю є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, особливо у харчовій промисловості, де якість і безпечність продукції безпосередньо впливають на довіру споживачів і стабільність ринкових позицій. Для м'ясопереробних підприємств, таких як ТОВ «ЧікаБі», система управління якістю має не лише забезпечувати контроль відповідності продукції вимогам стандартів, а й бути інтегрованою складовою стратегічного управління та корпоративної культури.

Метою цього підрозділу є оцінювання поточного стану управління якістю на підприємстві, визначення рівня формалізації процесів, наявності політики у сфері якості, системи контролю, комунікаційних механізмів та практик вдосконалення. Аналіз здійснюється з урахуванням вимог ДСТУ ISO 9001:2015 та базується на результатах проведеного SWOT- (табл. 3.1) і GAP-

аналізу (табл. 3.2). Дослідження дозволить виявити сильні сторони системи управління якістю, недоліки в організації процесів, а також визначити ключові напрями розвитку СМЯ для подальшого розроблення її елементів та підготовки підприємства до впровадження міжнародних стандартів.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЧікаБі»**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Виробництво натуральних м'ясних снєків без штучних добавок і консервантів.	Недостатня стандартизація внутрішніх процесів і документації.
Використання високоякісної сировини з перевірених джерел.	Відсутність сертифікованої системи менеджменту якості ISO 9001.
Сучасне енергоощадне обладнання та технології сушіння м'яса.	Обмежені фінансові ресурси для впровадження комплексної СМЯ.
Гнучка організаційна структура, швидке прийняття управлінських рішень.	Недостатній рівень підготовки персоналу у сфері міжнародних стандартів.
Висока інноваційність продукції (додавання меду, прополісу, спецій).	Відсутність систематизованої роботи із зворотним зв'язком споживачів.
Орієнтація на потреби сучасного споживача (здорове харчування, зручність).	Низька впізнаваність бренду на національному ринку.
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Зростання попиту на здорові, натуральні та білкові продукти.	Висока конкуренція з боку великих виробників снєків і м'ясної продукції.
Можливість виходу на міжнародні ринки завдяки сертифікації ISO 9001 і ISO 22000.	Нестабільність економічної ситуації та коливання цін на сировину.
Підтримка державних програм розвитку малого бізнесу та експорту.	Посилення вимог до безпечності харчових продуктів і процедур сертифікації.
Розширення асортименту за рахунок інноваційних рецептур та упаковки.	Ризики енергетичних і логістичних перебоїв у виробничому процесі.
Співпраця з роздрібними мережами та HoReCa для розширення збуту.	Втрата споживчої довіри у разі порушення вимог якості чи безпечності.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «ЧікаБі» має значний внутрішній потенціал розвитку завдяки сучасним технологіям, гнучкості управління та орієнтації на натуральну продукцію. Основні резерви вдосконалення полягають у розробленні та впровадженні системи менеджменту якості ISO 9001, яка дозволить підвищити рівень стандартизації, зміцнити бренд і підготувати підприємство до сертифікації за міжнародними вимогами. Водночас важливо мінімізувати ризики, пов'язані з конкуренцією, фінансовими обмеженнями та динамікою ринку, шляхом інтеграції системи управління якістю з економічною, маркетинговою та інноваційною стратегіями розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

### Результати GAP-аналізу ТОВ «ЧікаБі»

Вимога стандарту ISO 9001:2015	Поточний стан на підприємстві «ЧікаБі»	Рекомендації щодо вдосконалення / дій для відповідності
4.1 Контекст організації	Визначено загальні напрями діяльності, але відсутній офіційно задокументований аналіз контексту (зовнішніх і внутрішніх факторів).	Провести аналіз контексту організації (PEST-аналіз, зацікавлені сторони, ризики), результати оформити у вигляді звіту.
4.2 Зацікавлені сторони	Ідентифікація зацікавлених сторін (споживачі, постачальники, персонал) здійснюється неформально.	Скласти реєстр зацікавлених сторін із зазначенням їхніх потреб, очікувань і впливу на якість.
5.1 Лідерство та зобов'язання керівництва	Керівництво активно підтримує політику якості, проте відсутні офіційні документи, що регламентують її реалізацію.	Розробити і затвердити Політику у сфері якості, визначити відповідальних за її виконання.
5.2 Політика у сфері якості	Політика не сформульована офіційно; принципи управління якістю не задекларовані.	Скласти Політику у сфері якості, узгоджену з місією та стратегією підприємства; довести її до персоналу.

Вимога стандарту ISO 9001:2015	Поточний стан на підприємстві «ЧікаБі»	Рекомендації щодо вдосконалення / дій для відповідності
6.1 Управління ризиками та можливостями	Аналіз ризиків проводиться епізодично, без системного підходу.	Розробити процедуру управління ризиками та можливостями відповідно до ISO 9001, використовувати матрицю ризиків.
6.2 Цілі у сфері якості	Цілі визначаються у межах виробничого плану, але не вимірюються кількісно.	Встановити SMART-цілі у сфері якості та впровадити систему моніторингу їх досягнення.
7.1.5 Моніторинг і вимірювальне обладнання	Вимірювальні прилади використовуються, але їхня калібровка не документується.	Розробити графік калібрування, вести журнали перевірки обладнання.
7.2 Компетентність персоналу	Персонал має необхідні навички, але немає програми підвищення кваліфікації.	Створити програму навчання персоналу щодо стандартів ISO 9001 і гігієнічних вимог HACCP.
7.5 Документована інформація	Частково ведеться документація (технологічні карти, журнали), відсутня єдина система зберігання документів.	Розробити Положення про управління документами та записами, створити електронний архів.
8.1 Планування та управління операційною діяльністю	Виробничі процеси описані, але не стандартизовані у вигляді процедур.	Розробити процесні карти (flowchart) для основних етапів: закупівлі, маринування, сушіння, пакування.
8.4 Управління постачальниками	Вибір постачальників здійснюється без формальної оцінки.	Розробити процедуру оцінювання і переоцінювання постачальників за критеріями якості, термінів, відповідності.
8.7 Управління невідповідною продукцією	Невідповідності фіксуються у виробничих журналах, але без аналізу причин.	Запровадити стандартну форму Звіту про невідповідність (NCR) і процедуру коригувальних дій.

Вимога стандарту ISO 9001:2015	Поточний стан на підприємстві «ЧікаБі»	Рекомендації щодо вдосконалення / дій для відповідності
9.1 Моніторинг, вимірювання, аналіз і оцінювання	Ведеться облік скарг і рекламацій, але немає систематичного аналізу показників якості.	Розробити показники результативності процесів (KPI) і проводити щомісячний аналіз їх динаміки.
9.2 Внутрішній аудит	Аудити не проводяться, система самоконтролю відсутня.	Розробити Процедура проведення внутрішнього аудиту, призначити відповідальних осіб, створити графік аудитів.
9.3 Аналіз з боку керівництва	Керівництво розглядає результати роботи, але не оформлює це документально.	Проводити щорічний аналіз ефективності СМЯ і оформлювати протокол із рішеннями про вдосконалення.
10.2 Коригувальні дії	Коригувальні дії проводяться несистемно, без документування.	Розробити процедуру CAPA (Corrective and Preventive Actions) для усунення і запобігання невідповідностям.
10.3 Постійне вдосконалення	Відсутній механізм фіксації ініціатив з покращення якості.	Створити систему збору пропозицій від працівників (скринька ідей, опитування), аналізувати ефективність впроваджених дій.

Проведений GAP-аналіз показав, що підприємство ТОВ «ЧікаБі» має базові елементи системи управління якістю, однак не забезпечено їх повної відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2015. Найбільші розриви спостерігаються у сфері документування процесів, управління ризиками, внутрішнього аудиту та аналізу з боку керівництва. Реалізація запропонованих заходів дозволить створити основу для сертифікації системи менеджменту якості, підвищити ефективність управління та довіру споживачів до бренду «ЧікаБі».

### 3.2 Виявлення невідповідностей вимогам ДСТУ ISO 9001

Ефективне впровадження системи менеджменту якості можливе лише за умови чіткого розуміння поточного стану відповідності діяльності підприємства вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. Аналіз невідповідностей є важливим етапом формування системи, оскільки дозволяє визначити, які процеси потребують удосконалення, документування або стандартизації.

Для підприємства ТОВ «ЧікаБі», що спеціалізується на виробництві натуральних м'ясних снєків, цей етап має особливе значення, адже дозволяє адаптувати вимоги міжнародного стандарту до реальних умов малого виробництва та зосередитися на ключових напрямках підвищення якості.

Для відображення, як вимоги ISO 9001:2015 співвідносяться з реальним станом підприємства та які рішення запропоновані для вдосконалення, було сформовано матрицю представлено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

#### **Матриця «Вимоги ISO 9001 – Стан підприємства – Запропоновані рішення»**

Вимога ISO 9001:2015	Стан на підприємстві	Запропоновані рішення
Політика та цілі у сфері якості	Відсутні офіційно затверджені документи, працівники не ознайомлені	Розробити і затвердити Політику у сфері якості; визначити вимірювані цілі; провести інструктаж персоналу
Процесний підхід	Основні процеси описані лише частково; відсутня формалізація взаємодії між підрозділами	Розробити схему процесної моделі; скласти процедури для ключових процесів (виробництво, контроль якості, збут)
Документування	Технологічні інструкції існують, але більшість дій персоналу базується на усних вказівках	Впровадити стандартні операційні процедури (СОП); створити електронний архів документів

Вимога ISO 9001:2015	Стан на підприємстві	Запропоновані рішення
Управління ресурсами	Є базовий контроль сировини; персонал не має системної підготовки з ISO 9001	Запровадити навчальні програми для персоналу; розробити процедури відбору постачальників
Внутрішні аудити	Відсутні; перевірки проводяться епізодично	Впровадити програму внутрішніх аудитів; призначити відповідальних аудиторів; скласти чек-листи
Управління ризиками та можливостями	Ризики визначаються інтуїтивно, без формалізації	Використати методику SWOT та FMEA; створити реєстр ризиків і план дій
Зворотній зв'язок із клієнтами	Ведеться у неформальному вигляді (усні скарги, соцмережі)	Розробити процедуру обліку та аналізу рекамацій; інтегрувати CRM-систему
Аналіз керівництва	Немає системних нарад щодо результатів діяльності	Впровадити щоквартальний аналіз із використанням KPI; приймати рішення на основі даних аудитів
Постійне вдосконалення	Виконується нерегулярно; відсутня система коригувальних дій	Запровадити цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act); вести реєстр коригувальних і попереджувальних дій

Як видно з таблиці 3.3, більшість слабких місць підприємства пов'язана з формалізацією процесів та документуванням. Водночас, наявність сучасного обладнання і мотивація керівництва створюють позитивні умови для впровадження ISO 9001.

### 3.3. Оцінка рівня зрілості процесів управління якістю

Оцінка рівня зрілості процесів управління якістю є важливим етапом у визначенні ефективності функціонування існуючої системи управління на підприємстві та ступеня її готовності до впровадження стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. Під «зрілістю процесів» розуміють ступінь їх формалізації,

керованості, вимірюваності та здатності до постійного вдосконалення. Високий рівень зрілості свідчить про стабільність результатів, орієнтацію на споживача й наявність системного підходу до управління якістю.

Для оцінювання рівня зрілості процесів на підприємстві ТОВ «ЧікаБі» використано адаптовану модель процесної зрілості ISO 9004 у поєднанні з елементами методики CMMI (Capability Maturity Model Integration). Оцінювання проводилось за п'ятьма рівнями зрілості:

1. Початковий (Initial) – процеси виконуються нерегулярно, без стандартизованих процедур.
- 3.1 Повторюваний (Repeatable) – основні процеси визначені, але не повністю документовані.
- 3.2 Стандартизований (Defined) – процеси описані, задокументовані та виконуються згідно з вимогами.
- 3.3 Керований (Managed) – процеси вимірюються, результати контролюються та аналізуються.
- 3.4 Оптимізований (Optimized) – процеси постійно вдосконалюються на основі аналізу даних та інновацій

#### *Етапи проведення оцінювання*

1. Визначення ключових процесів. Було ідентифіковано шість основних груп процесів, які безпосередньо впливають на якість продукції та результативність діяльності:

- управління керівництвом і планування;
- виробничі процеси;
- управління персоналом;
- управління постачальниками та сировиною;
- контроль якості;
- комунікація із зацікавленими сторонами.

2. Формування експертної групи. До оцінювання залучено п'ять експертів: керівника підприємства, головного технолога, спеціаліста з якості, представника виробництва та консультанта у сфері ISO 9001.

3. Розроблення оціночних критеріїв. Для кожного процесу розроблено п'ятибальну шкалу зрілості, де:

1 – процеси неформальні, без контролю;

2 – процеси визначені, але не документовані;

3 – процеси описані та виконуються стабільно;

4 – процеси вимірюються, аналізуються й удосконалюються;

5 – процеси оптимізовані та інтегровані в систему постійного вдосконалення.

4. Оцінювання за критеріями. Експерти здійснили оцінювання кожного процесу за розробленими критеріями. Результати були усереднені для формування загальної картини рівня зрілості.

5. Аналіз результатів і визначення рівня зрілості. Отримані бали переведено у середні значення для кожного процесу, після чого визначено загальний рівень зрілості підприємства.

*Таблиця 3.4*

### **Результати оцінювання рівня зрілості процесів**

Основний процес	Коротка характеристика	Середній бал	Рівень зрілості
Управління керівництвом і планування	Цілі визначаються, але не документуються; відсутній формальний аналіз результативності	2,6	Повторюваний
Виробничі процеси	Технології стабільні, контроль параметрів здійснюється; частково документовані процедури	3,2	Стандартизований

Основний процес	Коротка характеристика	Середній бал	Рівень зрілості
Управління персоналом	Є система підготовки кадрів, але без системного оцінювання компетенцій	2,8	Повторюваний
Управління постачальниками	Проводиться відбір постачальників, але без формальної оцінки ризиків і результатів	2,4	Початковий–повторюваний
Контроль якості	Регулярний лабораторний контроль, відсутня процедура аналізу невідповідностей	3,0	Стандартизований
Комунікації із зацікавленими сторонами	Є оперативна взаємодія між відділами, але не формалізована	2,7	Повторюваний

Середній рівень зрілості процесів підприємства: 2,8 бала (між повторюваним і стандартизованим рівнем).

Отримані результати свідчать, що підприємство знаходиться на етапі переходу від повторюваного до стандартизованого рівня зрілості. Це означає, що основні процеси визначені, частково виконуються за встановленими правилами, однак бракує формалізації та кількісних показників ефективності. Найбільш розвиненими процесами є виробництво та контроль якості, які характеризуються стабільністю, передбачуваністю результатів і високим рівнем відповідальності персоналу. Водночас, управління постачальниками та аналіз з боку керівництва потребують систематизації, документування й інтеграції у загальну систему менеджменту якості.

На основі експертного оцінювання основних напрямів діяльності підприємства – управління персоналом, виробничих процесів, контролю якості, комунікацій, управління постачальниками та роботою із споживачами – встановлено, що загальний рівень зрілості процесів ТОВ «ЧікаБі» відповідає другому-третьому рівню (повторюваний – стандартизований). Це означає, що

більшість процесів уже визначені, виконуються за встановленими правилами, однак потребують формалізації, документування та запровадження системного контролю показників ефективності.

Зокрема:

- виробничі процеси мають стабільні технологічні параметри, але не підкріплені задокументованими процедурами;
- контроль якості здійснюється на всіх етапах, проте відсутня система аналізу невідповідностей і причин їх виникнення;
- комунікації між підрозділами відбуваються ефективно, однак не зафіксовані у стандартизованих каналах взаємодії;
- управління персоналом потребує вдосконалення через впровадження програм навчання з ISO 9001 та оцінки компетентностей.

Результати оцінки свідчать про те, що підприємство має потенціал для переходу на вищий рівень зрілості шляхом впровадження елементів системи менеджменту якості, таких як політика у сфері якості, система документування, внутрішні аудити, управління ризиками та процес постійного вдосконалення.

Таким чином, проведена оцінка підтвердила готовність ТОВ «ЧікаБі» до поступового впровадження вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 та подальшої сертифікації системи управління якістю як стратегічного інструменту розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було проведено комплексний аналіз системи управління якістю на м'ясопереробному підприємстві ТОВ «ЧікаБі» з метою визначення поточного стану, виявлення невідповідностей вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 та оцінювання рівня зрілості основних процесів управління. Результати дослідження дозволили отримати цілісне уявлення про стан системи управління якістю та ступінь готовності підприємства до впровадження міжнародного стандарту.

Аналіз поточного стану управління якістю показав, що підприємство має належну організаційну структуру, стабільні технологічні процеси та функціонуючу систему контролю якості продукції. Водночас, виявлено низку проблемних аспектів, зокрема відсутність формалізованої політики у сфері якості, недосконалу систему документування, недостатню регламентацію управлінських процедур і відсутність систематичного моніторингу показників ефективності.

Порівняння діяльності підприємства з вимогами ДСТУ ISO 9001:2015 показало наявність часткової відповідності окремим пунктам стандарту, проте значна кількість елементів системи потребує розроблення або вдосконалення. Найбільші невідповідності виявлено у сферах управління ризиками, проведення внутрішніх аудитів, аналізу з боку керівництва та управління невідповідною продукцією.

Оцінювання рівня зрілості процесів управління якістю за моделлю ISO 9004 та елементами CMMI засвідчило, що ТОВ «ЧікаБі» перебуває на етапі переходу від повторюваного до стандартизованого рівня зрілості. Це свідчить про наявність структурованих, проте ще не повністю формалізованих процесів, які потребують інтеграції у єдину систему менеджменту якості.

Загалом результати розділу підтвердили готовність підприємства до поетапного впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Основними напрямками подальшого розвитку є розроблення політики та цілей у сфері якості, стандартизація виробничих і управлінських процесів, формування механізму управління ризиками, створення системи внутрішніх аудитів, підвищення компетентності персоналу.

Реалізація зазначених заходів забезпечить перехід підприємства на новий рівень управління якістю, підвищення ефективності виробництва, стабільність характеристик продукції та зміцнення позицій бренду «ЧікаБі» на ринку натуральних м'ясних снєків.

## РОЗДІЛ 4

### РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

#### 4.1. Формування політики та цілей у сфері якості

Формування політики у сфері якості є вихідною точкою для побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Політика відображає стратегічне бачення підприємства у питаннях якості, визначає орієнтири для всіх працівників і забезпечує узгодженість між стратегічними, виробничими та маркетинговими рішеннями.

Для м'ясопереробного підприємства ТОВ «ЧікаБі», яке спеціалізується на виробництві натуральних м'ясних снєків, політика у сфері якості має особливе значення, адже відображає прагнення компанії забезпечити високі стандарти безпечності, стабільності продукції та задоволення споживачів.

Під час розроблення політики враховано такі ключові принципи управління якістю, визначені міжнародним стандартом ISO 9001:2015:

- орієнтація на споживача – постійне вивчення очікувань клієнтів і формування асортименту відповідно до їх потреб;
- лідерство керівництва – персональна відповідальність керівництва за якість продукції та ефективність системи управління;
- залучення персоналу – створення умов для участі кожного працівника у підтриманні та вдосконаленні якості;
- процесний підхід – управління всіма видами діяльності як взаємопов'язаними процесами;
- прийняття рішень на основі доказів – використання фактичних даних, моніторингів і перевірок для ухвалення рішень;
- постійне вдосконалення – системне підвищення результативності процесів;

- взаємовигідні відносини з постачальниками – забезпечення стабільності та надійності ланцюга постачання.

Введена в дію Наказом  
№ 31 від 20.09.2025 р.

## **ПОЛІТИКА ТОВ «ЧікаБі» у сфері якості на 2026–2027 роки**

Основна політика компанії «ЧікаБі» – створювати натуральні, безпечні та смачні м'ясні снеки, доступні кожному споживачу, із збереженням високих стандартів якості, традицій українського виробництва та використанням сучасних технологій оброблення сировини. Наша продукція покликана забезпечувати споживачів здоровими білковими перекусами, сприяти розвитку культури споживання натуральних харчових продуктів і підтримувати довіру до українського виробника. Ми розглядаємо якість як стратегічний пріоритет і головну умову сталого розвитку підприємства, розширення ринку збуту та зміцнення економічної стабільності.

Компанія «ЧікаБі» прагне поєднувати якість, безпечність і чесність виробництва з ефективним використанням ресурсів, екологічною відповідальністю та дбайливим ставленням до споживача.

Наші зобов'язання у сфері якості:

1. Виробляти безпечну продукцію стабільно високої якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, з урахуванням принципів НАССР і чинних нормативно-правових актів України.

2. Постійно вдосконалювати систему менеджменту якості, забезпечуючи її відповідність потребам споживачів, вимогам законодавства та міжнародним стандартам.

3. Формувати культуру якості серед персоналу шляхом систематичного навчання, підвищення кваліфікації та залучення працівників до процесів удосконалення.

4. Підтримувати тісну співпрацю з постачальниками, які розділяють наші цінності, гарантують якість і безпечність сировини та матеріалів.

5. Використовувати сучасні технології виробництва, інноваційні методи оброблення сировини, оптимізацію процесів і контроль усіх етапів життєвого циклу продукції.

6. Забезпечувати ефективну комунікацію між усіма рівнями управління для швидкого реагування на відхилення, запобігання помилкам і підвищення результативності.

7. Удосконалювати виробничу інфраструктуру та умови праці, створюючи безпечне, гігієнічне й екологічно стале середовище.

8. Підвищувати задоволеність споживачів через якість продукції, доступність, інформативність маркування та відкритість до зворотного зв'язку.

9. Регулярно аналізувати ефективність системи якості, проводити внутрішні аудити, перегляд політики й цілей не рідше одного разу на рік.

Ми досягаємо високого рівня задоволеності споживачів завдяки:

- прозорості всіх процесів і суворому контролю на кожному етапі виробництва;

- професіоналізму та залученості персоналу;

- впровадженню сучасних інноваційних технологій сушіння м'яса;

- раціональному використанню ресурсів і зниженню виробничих втрат;

- постійному вдосконаленню асортименту відповідно до очікувань ринку.

Керівництво компанії бере на себе відповідальність за реалізацію політики у сфері якості та гарантує:

- забезпечення необхідних ресурсів (технічних, кадрових, інформаційних);

- участь усього персоналу у процесі підтримання та розвитку СМЯ;

- чіткий розподіл відповідальності між підрозділами за якість та безпечність продукції;
- підтримку взаємодії та командного підходу у досягненні спільних цілей;
- постійне вдосконалення процесів та моніторинг результативності;
- моральне та матеріальне заохочення працівників, які сприяють поліпшенню якості продукції.

Політика у сфері якості доводиться до всіх працівників підприємства, доступна всім зацікавленим сторонам і переглядається щороку під час аналізу системи управління якістю. Її дотримання є обов'язковим для всіх співробітників ТОВ «ЧікаБі», незалежно від посади та рівня відповідальності.

Керівництво компанії «ЧікаБі» підтверджує, що реалізація цієї політики є основою нашого успіху, довіри споживачів і сталого розвитку підприємства.

Директор

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

На основі політики визначено стратегічні та операційні цілі, що підлягають періодичному перегляду (табл 4.1).

*Таблиця 4.1*

#### **Стратегічні та операційні цілі згідно з політики якості**

Напрямок діяльності	Ціль	Показники результативності (KPI)	Відповідальні
Якість продукції	Забезпечити стабільність фізико-хімічних і органолептичних показників	Частка продукції, що відповідає стандартам – не менше 98%	Технологічний відділ

Напрямок діяльності	Ціль	Показники результативності (KPI)	Відповідальні
Задоволення споживачів	Підвищити рівень лояльності споживачів	Кількість повторних замовлень / позитивних відгуків	Відділ збуту
Безпечність виробництва	Упровадити принципи НАССР на всіх етапах процесу	100% контроль критичних точок	Відділ контролю якості
Розвиток персоналу	Підвищити компетентність працівників	Не менше 2 навчань на рік	Відділ кадрів
Економічна ефективність	Зменшити технологічні втрати та собівартість	Зниження витрат на 5% протягом року	Керівництво, технологи
Вдосконалення системи	Проведення внутрішніх аудитів і аналіз результатів	Не менше 2 аудитів на рік	Уповноважений з якості

Формування політики та цілей у сфері якості є стратегічною основою побудови системи менеджменту якості на підприємстві ТОВ «ЧікаБі». Визначені принципи, напрями та показники дозволяють забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів, сформувавши культуру відповідальності за якість і створити основу для ефективного впровадження стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 у діяльність підприємства.

#### 4.2. Впровадження процедур внутрішнього аудиту та управління ризиками

Внутрішній аудит і управління ризиками є ключовими інструментами підтримання результативності системи менеджменту якості та її постійного вдосконалення. Вони забезпечують об'єктивну оцінку відповідності діяльності підприємства вимогам ДСТУ ISO 9001:2015, дають змогу виявляти потенційні відхилення, запобігати їх повторенню та підвищувати ефективність управлінських і виробничих процесів.

Для м'ясопереробного підприємства ТОВ «ЧікаБі», яке впроваджує систему менеджменту якості на основі процесного підходу, створення ефективної системи внутрішніх аудитів має особливе значення. Саме аудит є інструментом незалежного контролю за дотриманням встановлених процедур, вимог до якості та безпеки, а також засобом формування культури відповідальності серед персоналу.

Управління ризиками, у свою чергу, забезпечує превентивний підхід до запобігання невідповідностям і втратам, що може негативно впливати на якість продукції, стабільність процесів або задоволеність споживачів. Впровадження системи управління ризиками у діяльність підприємства «ЧікаБі» дозволяє заздалегідь визначати можливі загрози, оцінювати їх наслідки, планувати заходи реагування та створювати умови для прийняття обґрунтованих рішень.

#### *Схема процесів підприємства*

Процесна модель системи менеджменту якості є основою для ефективного впровадження процедур внутрішнього аудиту та управління ризиками, оскільки саме вона визначає логіку функціонування підприємства, взаємозв'язок процесів і відповідальність виконавців.

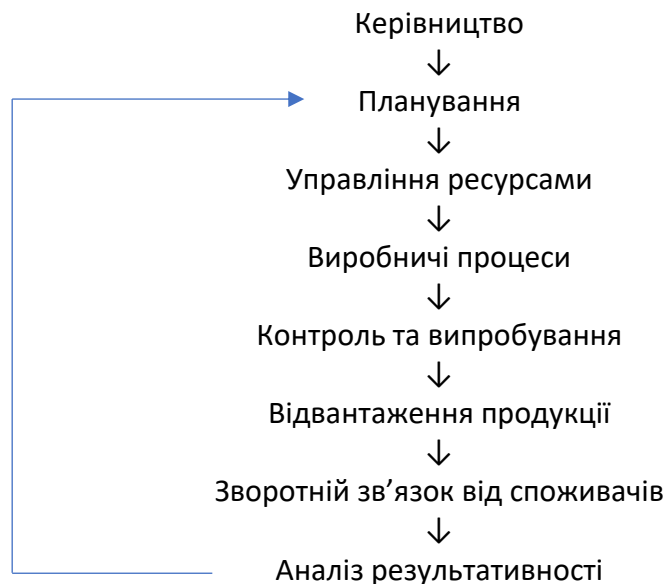
Процесна модель забезпечує структурованість, вона дозволяє ідентифікувати всі ключові, допоміжні та управлінські процеси підприємства, встановити їх межі, входи, виходи, а також показники ефективності. Це створює базу для планування внутрішніх аудитів, оскільки аудитори отримують чітке уявлення про об'єкти перевірки, критерії оцінки та можливі точки ризику.

Процесна модель формує основу для ризик-орієнтованого мислення, передбаченого стандартом ISO 9001:2015. Кожен процес у моделі може бути проаналізований з позиції потенційних ризиків і можливостей, що дозволяє оцінити їх вплив на результативність і якість продукції.

Так, процесна модель виступає інструментом інтеграції внутрішнього аудиту та управління ризиками у систему менеджменту якості: вона забезпечує прозорість діяльності, узгодженість між процесами, а також створює умови для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на постійне вдосконалення системи.

Розроблена спрощена процесна модель системи менеджменту якості для ТОВ «ЧікаБі» відображена на рис. 4.1.



**Рисунок 4.1.** Процесна модель системи менеджменту якості

Ключовими процесами згідно зі спрощеною процесною моделлю системи менеджменту якості для ТОВ «ЧікаБі» є управління ресурсами, що включає сировину, обладнання, та персонал. Основні виробничі процеси – підготовка сировини, термічна обробка, нарізання/сушка, пакування. Контроль якості, який включає лабораторні аналізи, перевірка готової продукції. Зворотній зв'язок – скарги, звернення, рекламації, опитування споживачів. Аналіз і вдосконалення – аудити, коригувальні дії, перегляд цілей у сфері якості.

#### *Приклад процедури внутрішнього аудиту*

Назва процедури – проведення внутрішнього аудиту системи менеджменту якості.

Мета – перевірка відповідності діяльності підприємства вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 та внутрішнім документам.

Область застосування – усі структурні підрозділи підприємства.

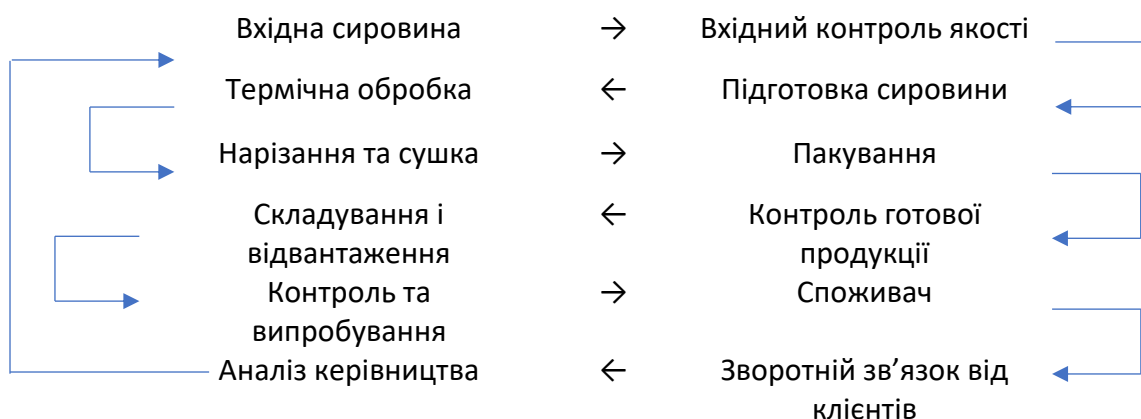
Відповідальність – керівник з якості відповідає за планування та організація аудиту; аудиторів за проведення перевірки та оформлення звітів; керівники підрозділів – виконання коригувальних дій.

Етапи проведення аудиту:

1. Планування – розроблення річного графіка внутрішніх аудитів.
2. Підготовка – формування аудиторської групи, вивчення документів.
3. Проведення – інтерв'ю з персоналом, огляд робочих місць, аналіз записів.
4. Звітність – складання звіту з виявленими невідповідностями.
5. Коригувальні дії – розроблення заходів усунення невідповідностей, контроль виконання.
6. Заключний етап – аналіз результатів аудиту на нараді керівництва.

Документація, яка необхідна бути для налагоджування та контролювання процесів, це план внутрішніх аудитів, чек-листи перевірки, звіти про аудит, реєстр невідповідностей і коригувальних дій.

Схематичне відображення процесної взаємодії згідно запропонованої системи якості відображено на рис. 4.2.



**Рисунок 4.2** Відображення процесної взаємодії

Ця модель (рис. 4.2) показує замкнений цикл управління якістю: від надходження сировини до отримання відгуків споживачів і використання їх для удосконалення процесів. У контексті внутрішнього аудиту схема (рис. 4.2)

використовується як карта процесів, що дозволяє аудиторам визначати, на яких етапах слід проводити перевірку дотримання процедур, стандартів і технологічних параметрів. Наприклад, етапи «Вхідний контроль якості», «Термічна обробка», «Контроль готової продукції» – це ключові контрольні точки, що підлягають регулярному аудиту для підтвердження стабільності процесів і відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2015.

Щодо управління ризиками, схема процесної взаємодії виступає базовим інструментом для ідентифікації критичних процесів і визначення можливих ризиків на кожному етапі виробництва. Наприклад:

- на етапі вхідної сировини можливим ризиком є постачання неякісних матеріалів;
- під час термічної обробки – недотримання температурного режиму;
- на етапі зберігання – порушення умов вологості або температури;
- у процесі зворотного зв'язку від клієнтів – виявлення рекламаций, що вказують на системні невідповідності.

Таким чином, схема процесної взаємодії слугує візуальною основою для побудови програми внутрішніх аудитів і карти ризиків підприємства. Вона забезпечує узгодженість між виробничими та управлінськими процесами, допомагає виявляти вузькі місця, визначати пріоритети для перевірок і запроваджувати превентивні заходи, спрямовані на підвищення ефективності системи менеджменту якості ТОВ «ЧікаБі».

Сформовані процедури представлені в додатку А та Б.

#### 4.3. Оцінка ефективності запропонованих елементів системи менеджменту якості

Оцінювання ефективності та доцільності впровадження елементів системи менеджменту якості (СМЯ) на м'ясопереробному підприємстві ТОВ «ЧікаБі» є завершальним етапом розроблення проєкту побудови СМЯ відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Цей етап дозволяє визначити, наскільки запропоновані

елементи – політика у сфері якості, процесна модель, процедура внутрішнього аудиту та управління ризиками – забезпечують реальне підвищення результативності, конкурентоспроможності й економічної стабільності підприємства.

Оцінка ефективності проводилася з урахуванням таких критеріїв:

- організаційна результативність – підвищення рівня структурованості процесів, відповідальності персоналу та якості управлінських рішень;
- економічна ефективність – зниження втрат, скорочення браку, раціональне використання ресурсів;
- якість і безпечність продукції – стабільність показників, зменшення реклаमाцій, підвищення довіри споживачів;
- іміджевий ефект – підвищення репутації бренду та можливість виходу на нові ринки через відповідність міжнародним вимогам.

Для розрахунків застосовано порівняльний підхід, який передбачає аналіз діяльності підприємства до і після впровадження елементів СМЯ, а також експертну оцінку потенційних вигід від реалізації системи.

У результаті впровадження запропонованих елементів відбулося суттєве підвищення рівня управлінської впорядкованості:

- створено політику у сфері якості, що визначає стратегічні орієнтири підприємства;
- процесна модель дозволила оптимізувати взаємодію між підрозділами, скоротити дублювання функцій;
- запровадження внутрішніх аудитів забезпечило контроль виконання процедур, своєчасне виявлення невідповідностей;
- управління ризиками сприяло зниженню ймовірності порушень технологічних режимів і втрат продукції.

Внаслідок цього підвищилась дисципліна виконання процесів, чіткість розподілу відповідальності та рівень залученості персоналу до підтримання якості.

Впровадження СМЯ не потребує значних капітальних вкладень, але забезпечує відчутний економічний ефект завдяки зменшенню втрат і підвищенню ефективності виробництва. За орієнтовними розрахунками, очікуваний ефект проявиться в таких показниках:

*Таблиця 4.2*

Показник	До впровадження СМЯ	Після впровадження СМЯ	Зміна, %
Витрати на брак і переробку	4,2% від собівартості	2,1%	-50%
Рівень задоволеності споживачів	78%	93%	+15%
Витрати часу на обробку рекламацій	100%	60%	-40%
Рівень стабільності процесів	70%	90%	+20%
Енерговитрати на одиницю продукції	100%	92%	-8%

До економічних результатів відносимо зниження виробничих витрат завдяки стандартизації процесів і зменшенню кількості браку. Оптимізацію використання ресурсів (сировини, енергії, часу), що сприятиме підвищенню ефективності. Підвищення прибутковості за рахунок зростання довіри з боку торговельних мереж та кінцевих споживачів. Можливість виходу на експортні ринки, де сертифікація ISO 9001 є обов'язковою умовою для партнерства.

Організаційні результати складаються з формування чіткої системи процесного управління, що зменшує хаотичність у прийнятті рішень. Також відбувається визначення зони відповідальності персоналу, підвищення дисципліни та прозорості у виконанні завдань. Запровадження внутрішніх аудитів та регулярного моніторингу якості. Підвищення кваліфікації персоналу через систематичне навчання вимогам стандарту та внутрішнім процедурам.

Створення основи для інтеграції з іншими стандартами (ISO 22000, ISO 45001, ISO 14001).

Маркетингові результати відображаються в зростанні довіри споживачів до бренду завдяки офіційній сертифікації. Підвищені впізнаваності на ринку за рахунок використання маркування «ISO 9001 Certified» у рекламних матеріалах. Розширені партнерських можливостей, зокрема співпраці з великими ритейл-мережами та міжнародними дистриб'юторами. Формуванні іміджу підприємства як інноваційного та надійного виробника м'ясних снеків.

Впровадження системи менеджменту якості підвищує репутацію підприємства «ЧікаБі» як виробника безпечної, натуральної та сертифікованої продукції. Це відкриває можливості для співпраці з торговельними мережами, розширення ринку збуту, участі в тендерах і міжнародних проєктах. Крім того, поліпшення умов праці, формування корпоративної культури якості та прозорої комунікації підвищує мотивацію та залученість персоналу, що безпосередньо впливає на стабільність результатів.

Проведений аналіз підтвердив, що впровадження елементів системи менеджменту якості на підприємстві ТОВ «ЧікаБі» є організаційно обґрунтованим, економічно доцільним і стратегічно вигідним. Система забезпечує підвищення ефективності виробництва та контролю процесів, скорочення втрат і зниження ризиків невідповідності, стабільну якість продукції та зростання задоволеності споживачів, зміцнення конкурентних позицій на ринку натуральних м'ясних снеків.

У перспективі це створює передумови для повної сертифікації системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015, інтеграції з системами безпеки (НАССР, ISO 22000) і сталого розвитку підприємства на національному та міжнародному рівнях.

#### **Висновки до розділу 4**

У четвертому розділі здійснено практичну реалізацію основних елементів системи менеджменту якості для м'ясопереробного підприємства ТОВ «ЧікаБі»

відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Розроблені рішення охоплюють формування політики у сфері якості, створення системи внутрішнього аудиту, управління ризиками та оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів.

Формування політики та цілей у сфері якості дало змогу визначити стратегічні орієнтири підприємства, окреслити зобов'язання керівництва, цінності організації та ключові напрямки розвитку. Ця політика стала базою для створення єдиної культури якості, що об'єднує персонал навколо спільної мети – виробництва безпечних і стабільно якісних м'ясних снєків.

Розроблення та впровадження процедур внутрішнього аудиту та управління ризиками забезпечило створення ефективного механізму контролю, що дозволяє системно виявляти відхилення, аналізувати причини невідповідностей і вчасно запобігати їх повторенню. Ризик-орієнтований підхід сприяв підвищенню передбачуваності процесів, зменшенню виробничих втрат і поліпшенню результативності діяльності підприємства.

Оцінка ефективності та доцільності впровадження елементів СМЯ показала, що запропоновані заходи є як організаційно, так і економічно виправданими. Вони сприяють підвищенню дисципліни виконання процесів, зміцненню відповідальності персоналу, зниженню витрат, покращенню показників якості та задоволеності споживачів. Економічний ефект проявляється у скороченні кількості невідповідностей, зменшенні втрат сировини, зниженні витрат на контроль і переробку продукції.

У сукупності всі розроблені елементи створюють основу для побудови повноцінної системи менеджменту якості, здатної забезпечити відповідність діяльності підприємства вимогам міжнародних стандартів, підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також забезпечити сталість розвитку ТОВ «ЧікаБі» як виробника натуральних м'ясних снєків високої якості.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерської роботи на тему «Розроблення елементів системи менеджменту якості згідно вимог ДСТУ ISO 9001 в умовах м'ясопереробного підприємства» було проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів побудови ефективної системи менеджменту якості (СМЯ) для підприємства ТОВ «ЧікаБі», що спеціалізується на виробництві натуральних м'ясних снєків.

У першому розділі проаналізовано сучасні наукові підходи, нормативно-правову базу та міжнародний досвід у сфері впровадження систем управління якістю. Встановлено, що відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та довіри споживачів. Окреслено основні проблеми впровадження СМЯ на українських м'ясопереробних підприємствах, серед яких – недостатня стандартизація процесів, брак ресурсів і низький рівень формалізації процедур.

У другому розділі визначено методологічну основу дослідження, описано послідовність його проведення, охарактеризовано об'єкт дослідження – підприємство ТОВ «ЧікаБі». Застосовано комплекс інструментів оцінювання, зокрема SWOT-аналіз, GAP-аналіз та експертне опитування, що дозволило ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, виявити ключові розриви між існуючою системою управління та вимогами стандарту ISO 9001.

У третьому розділі проведено поглиблений аналіз поточного стану управління якістю, визначено невідповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 і здійснено оцінку рівня зрілості процесів управління. Встановлено, що підприємство знаходиться на межі між повторюваним і стандартизованим рівнем зрілості, має налагоджені виробничі процеси, проте потребує вдосконалення системи документування, управління ризиками та внутрішніх аудитів.

У четвертому розділі розроблено практичні елементи СМЯ, зокрема політику та цілі у сфері якості, процесну модель, процедури внутрішнього

аудиту та систему управління ризиками. Оцінено ефективність і доцільність впровадження цих елементів, які забезпечують підвищення організаційної впорядкованості, зменшення виробничих втрат, зростання рівня задоволеності споживачів та економічну стабільність підприємства.

Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження системи менеджменту якості згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001:2015 є для ТОВ «ЧікаБі» організаційно, технологічно та економічно доцільним. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню єдиної політики якості та культури відповідальності, підвищенню ефективності процесів управління та контролю, зниженню ризиків і втрат виробництва, підвищенню довіри споживачів і партнерів, зміцненню позицій на національному ринку та підготовці до виходу на міжнародний.

Запропонована модель впровадження елементів СМЯ може бути використана як практична основа для адаптації стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 на малих і середніх підприємствах м'ясопереробної галузі України, що прагнуть до сталого розвитку, ефективного управління та високої якості продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Bondarenko, S. (2022). The "lean six sigma" system as a tool for improving the quality of business processes and sustainable development of the enterprise. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, No 17/2022. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.17.62>.

Drahnieva, N., Dobrivska, M. (2023). Current Tendencies in the Forming of Quality Management Systems. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 8. № 4, pp. 244 – 249. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-40>.

Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22\*(2), 16–39. <https://doi.org/10.12776/QIP.V22I2.1099>.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use. ISO.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. ISO.

International Organization for Standardization. (2018a). ISO 22000:2018 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain\*. ISO.

International Organization for Standardization. (2018b). ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. ISO.

Kalicheva, N. E., Kutsenko, N. M., Godunov, F. A. (2023). Product quality management of the food industry. *The bulletin of transport and industry economics*, 84. <https://doi.org/10.18664/btie.84.301467>.

Kapaj, I., & Kapaj, A. M. (2021). Quantifying factors that influence the implementation of quality management systems in meat processing industry: case of Albania. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* Vol, 9(1).

Kiryushkov, V. O. (2023). Integrated quality management systems of food industry. Retrieved from <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/8984>.

Lingur, L., Martyniuk, O., & Yesina, O. (2023). Implementation of quality standards in the management of small and medium business enterprises. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A Series of "Economic Sciences"*, (1 (107), 12-18. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-2>.

Muminović, F., Keran, H., Bajramović, E., Hadžihasanović, M., & Hadžić, M. (2023). Benefits of introduction and implementation of ISO 14001 standard in the meat industry. In *Book of Proceedings*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Alma-Micijevic/publication/389844947\\_THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_TYPE\\_OF\\_SOIL\\_ON\\_THE\\_LEVEL\\_OF\\_MINERAL\\_SUBSTANCES/links/67d3fc777c5b5569dcb931d/THE-INFLUENCE-OF-TYPE-OF-SOIL-ON-THE-LEVEL-OF-MINERAL-SUBSTANCES.pdf#page=313](https://www.researchgate.net/profile/Alma-Micijevic/publication/389844947_THE_INFLUENCE_OF_TYPE_OF_SOIL_ON_THE_LEVEL_OF_MINERAL_SUBSTANCES/links/67d3fc777c5b5569dcb931d/THE-INFLUENCE-OF-TYPE-OF-SOIL-ON-THE-LEVEL-OF-MINERAL-SUBSTANCES.pdf#page=313).

Nordenskjöld, J. (2012). Implementation of a quality management system in food production. Retrieved from [https://stud.epsilon.slu.se/4676/7/nordenskjold\\_j\\_120815.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/4676/7/nordenskjold_j_120815.pdf).

Polkovnychenko, S. (2023). Quality Management System as an Important Component of Enterprise Strategy. *Efektyvna ekonomika*. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.38>.

Radovanović, R., & Tomašević, I. (2011). Food safety and quality management system performances in Serbian meat industry. *Scientific Journal "Meat Technology"*, 52(1), 1-12. Retrieved from [http://www.journalmeattechnology.com/index.php/meat\\_technology/article/view/250](http://www.journalmeattechnology.com/index.php/meat_technology/article/view/250).

Radovanović, R., Đekić, I., Tomašević, I., Tomić, N., Šmigić, N., Rajković, A., & Zarić, V. (2013). Effects of food safety and quality management systems in the serbian meat industry. In *International 57 th Meat Industry Conference, Belgrade* (pp. 75-83).

Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2011). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28 (9): 929–950. <https://doi.org/10.1108/02656711111172522>.

Schröder, J. A., Morven, G. McEachern. (2002). ISO 9001 as an audit frame for integrated quality management in meat supply chains: the example of Scottish beef. *Managerial Auditing Journal* 17 February, 17 (1-2): 79–85. <https://doi.org/10.1108/02686900210412289>.

Strashynska, L., & Sheremet, O. (2021). Improvement of the regulatory legal basis of meat processing enterprises as a factor of product quality management. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/34615>.

Terletska, Y., & Kravchuk, A. (2022). Product Quality Management in the Enterprise Competitiveness System. *Young Scientist*, 1 (101), 242-245. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49>.

Tomašević, I., Šmigić, N., Đekić, I., Zarić, V., Tomić, N., Miocinovic, J., & Rajković, A. (2016). Evaluation of food safety management systems in Serbian dairy industry. *Dairy/Mljekarstvo*, 66(1). <https://doi.org/10.15567/mljekarstvo.2016.0105>.

Walaszczyk, A. (2024). Impact of quality management system on responsible food production. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (207).

**ДОДАТКИ***Додаток А***ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.  
ЗАДОКУМЕНТОВАНА ІНФОРМАЦІЯ***Згідно з ДСТУ ISO 9001:2015. Пункт 7.5 Задокументована інформація*

Київ 2025

## ЗМІСТ

1. МЕТА ТА СФЕРА ЗАСОСУВАННЯ .....	3
2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	3
3. ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ .....	4
4. ОПИС ПРОЦЕДУРИ .....	5
5. ДІЇ У РАЗІ ВИЯВЛЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЕЙ .....	15
Лист реєстрації зміни .....	16

## **1. МЕТА ТА СФЕРА ЗАСОСУВАННЯ**

1.1. Процедура визначає порядок управління задокументованою інформацією, що включає процеси розробки, внесення змін, узгодження, затвердження, зберігання документації та записів Компанії, а також організацію доступу до них; схему забезпечення працівників Компанії необхідною актуальною документацією та записами.

1.2. Вимоги цієї процедури поширюються на усіх працівників Компанії.

## **2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

2.1. Фахівець з якості несе відповідальність за організацію та контроль процесу управління задокументованою інформацією шляхом узгодження усіх внутрішніх документів та форм записів, змін до них; контролю термінів розробки, актуалізації документації та виконання плану формалізації процесів; контролю доступу до актуальної задокументованої інформації, зберігання оригіналів задокументованої інформації (контрольних примірників), включаючи шаблони форм тощо.

2.2. Керівники відділів несуть відповідальність за своєчасну розробку, узгодження та актуальність задокументованої інформації в рамках процесів відділу; за моніторинг діючої документації щодо адекватності діючим процесам та ініціювання змін в разі потреби; за забезпечення використання актуальних документів та форм записів в межах відділу; за належне ведення, зберігання, архівування записів процесів, врахованих копій документів тощо.

2.3. Всі співробітники Компанії несуть відповідальність за правильність ведення та збереженість записів процесів; за достовірність наданої інформації; за використання актуальної документації та форм записів.

### 3. ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ

Актуалізація	Дії, що забезпечують адекватність документа чи запису реальному ходу процесів чи вимогам.
Архівування	Процес підготовчих робіт відносно задокументованої інформації згідно внутрішніх процедур з метою її довгострокового зберігання.
Виписка	Точне відтворення фрагмента наповнення документа, що оформлено згідно внутрішньої процедури.
Врахована копія	Зареєстрована копія затвердженого документа, ідентична оригіналу, що має індивідуальний ідентифікаційний номер та штамп «Відповідає оригіналу».
Єдиний інформаційний ресурс	Мережева папка сервера Компанії, захищена від несанкціонованого доступу третіми особами; виключає можливість редагування іншою, окрім фахівця з якості, особою та в якій розміщено актуальну документацію СМЯ та БХП.
Задокументована інформація, документ	Інформація, яку Компанія має контролювати та підтримувати в актуальному стані, та носій, на якому її розміщено.
Запис процесу, протокол	Документ, у якому наведено одержані результати чи докази виконаних робіт, які використовуються для оцінки реального стану справ, зіставлення фактів, виявлення відхилень від встановлених норм, аналізу, досягнення відповідності вимогам продукту, оцінки ходу і результатів процесів і виконання поставлених цілей і результативності функціонування СМЯ та БХП.
Інструкція	Документ, що визначає додаткові вимоги в рамках відповідної Процедури та призначений для конкретного виконавця чи на конкретне робоче місце.
Положення	Сукупність правил, в яких є опис можливих варіантів дій Компанії щодо конкретних областей управління.
Посадова інструкція	Документ, що визначає основні функції, обов'язки, права та відповідальність співробітника Компанії при виконанні ним обов'язків згідно посади.
Процедура	Документ, що описує функціональну діяльність одного чи декількох відділів чи підрозділів, враховуючи порядок процесів, відповідальність та взаємодію.
Процес	Сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи на виходи.
СМЯ та БХП	Система менеджменту якості та безпечності харчової продукції.
Форма запису	Затверджений шаблон для записів. Заповнена форма записів є записом.

Формалізований документ	Документ, що оформлюється в затвердженій формі.
Формалізований запис, протокол	Запис (протокол), що оформляється із занесенням даних в затверджені форми.

## 4. ОПИС ПРОЦЕДУРИ

### 4.1. Загальні положення

4.1.1. Документація СМЯ базується на вимогах систем менеджменту якості, системи безпечності та якості та додаткових вимогах клієнтів у разі наявності.

4.1.2. У разі, коли існують вимоги до управління задокументованою інформацією у зовнішніх нормативно-правових актах, такі вимоги мають виконуватися у першу чергу.

4.1.3. Вся документація розміщена на єдиному інформаційному ресурсі Компанії та є захищеною від внесення несанкціонованих змін.

4.1.4. Документація українською мовою з можливим використанням аббревіатур, позначень тощо іноземною мовою, та з урахуванням діючих граматичних, орфографічних та пунктуаційних норм мови.

4.1.5. Документація має відкритий доступ для використання керівництвом та співробітниками, які мають відношення до відповідних сфер діяльності відповідно до їх функціональних обов'язків. З іншого боку, документація має конфіденційний характер та може бути видана іншим особам, що не мають відношення до процесів, тільки з дозволу директора Компанії.

4.1.6. Процеси Компанії, щодо яких розповсюджується дія вимог СМЯ та БХП, наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Перелік процесів Компанії**

Найменування процесу	Код процесу
Управління підприємством	011
Управління задокументованою інформацією	021
Управління персоналом	031

Найменування процесу	Код процесу
Управління ресурсами та інфраструктурою	041
Планування	051
Виробництво	061
Управління санітарією та гігієною	071
Забезпечення якості та безпечності продукції	081
Зберігання продукції та сировини	091
Управління засобами моніторингу та вимірювальною технікою	100
Розробка нового продукту	110
Внутрішній аудит	120
Ідентифікація та простежуваність	130
Взаємодія з клієнтами	140
Взаємодія з постачальниками та споживачами	150
Управління невідповідностями	160
Аналізування даних	170
Коригуючі та попереджуючі дії	180
Управління охороною праці та технікою безпеки	190

4.1.7. Обов'язкова документація Компанії складається з:

- документованої заяви про Політику та Цілі в сфері якості та безпечності харчових продуктів;
- документованих процедур;
- документів, необхідних Компанії для ефективного планування, здійснення та управління процесами та результативного управління;
- записів згідно вимог стандартів та Компанії.
- Класифікація задокументованої інформації СМЯ та БХП:
- за місцем розробки: зовнішні та внутрішні;
- за рівнем затвердження: затверджуються директором, затверджуються керівником структурного підрозділу;
- за рівнем формалізації: ініційовані, формалізовані, у процесі тестування, скасовані;
- за типом носія: паперова форма (оригінал чи врахована копія), електронна форма;
- за формою подання інформації: текстовий опис, текстовий опис та репрезентативна модель процесів, репрезентативна модель процесів.

4.1.8. Всі документи Компанії створюються у відповідності до затвердженого шаблону документа. Кожен шаблон визначає необхідні вимоги до оформлення та змісту документа.

4.1.9. Документи мають бути однозначними, без можливості спотвореної інтерпретації інформації,

4.1.10. Інформація, наведена в документах, повинна бути конкретно та зрозумілою; термінологія, позначення та скорочення конкретно визначені; відповідальність однозначно встановлена та розподілена; посилання повинні бути наведені виключно на документи, що є актуальними, діючими та доступними для використання.

4.1.11. Всі документи Компанії повинні мати оригінальну ідентифікацію для чіткого визначення та розпізнавання типу документа, його порядкового номера, приналежності до процесу.

4.1.12. У разі припинення дії документа порядковий номер інших документів не змінюється. Лише при впровадженні нових документів може бути присвоєний порядковий номер вилученого документа.

4.1.13. В формалізованих документах (включаючи документи, структура яких створюється на основі шаблону) вказується номер редакції документа та дата введення в дію редакції документа.

4.1.14. Дата введення в дію може не співпадати з датою затвердження документа, але має бути не раніше ніж дата затвердження документа.

4.1.15. Документ може мати тільки один контрольний примірник в друкованому вигляді, який сканується та розміщується на єдиному інформаційному ресурсі Компанії.

4.1.16. Враховані копії документів видаються виключно на робочі місця співробітників, для яких доступ до електронних версій є недоступним (наприклад, пекарський та кондитерський цех, склади тощо).

4.1.17. Враховані копії основних документів (політики, процедури, інструкції тощо) видаються фахівцем з якості на запит керівника відділу зі штампом «Згідно з оригіналом» на копії документа та «Офіційна копія №\_\_» з

відповідною відміткою. Усі інші копії – за таким же принципом.

4.1.18. Керівник підрозділу несе відповідальність за подальше зберігання врахованих копій документів та їх вилучення у разі потреби.

4.1.19. В разі зміни шаблону документа, обов'язково вносяться зміни в документ з продовженням нумерації редакції документа.

4.1.20. Виключенням можуть становити переліки, які ведуться в електронному вигляді й розміщені на єдиному інформаційному ресурсі та документи, які встановлюють вимоги на певний період часу, наприклад, план, план-графік, асортимент. Зміни в дані документи вносяться по мірі необхідності без урахування й зазначення редакції документа та набуваються чинності з моменту введення в дію.

## **4.2. Управління документами**

4.2.1. Ініціалізація розробки.

4.2.1.1. Розробку або внесення змін до документа може ініціювати будь-який співробітник Компанії, зацікавлений в задокументованій інформації; аудитори за результатами проведених аудитів; фахівець з якості.

4.2.1.2. На нарадах Компанії можливе прийняття рішення про необхідність розробки документа/форми записів.

4.2.1.3. Ініціатор розробки документа за допомогою електронної пошти організовує попереднє обговорення за участі потенційних виконавців, користувачів документа та фахівця з якості щодо доцільності введення нового документа/форми запису.

4.2.1.4. При прийнятті рішення про доцільність розробки документа визначають наступні ключові моменти:

- формат прийнятого документа (процедура, інструкція, положення тощо);
- входи та виходи процесу, підпроцеси та відповідальні за них особи;
- відповідальний за розробку документа;
- терміни розробки документа чи його частин, якщо декілька розробників документа.

4.2.1.5. Прийняті рішення фіксуються фахівцем з якості.

4.2.1.6. Фахівець з якості надсилає рішення визначеній групі учасників електронною поштою та веде подальший контроль за виконанням робіт щодо розробки документів.

4.2.2. Формалізація.

4.2.2.1. Особа, відповідальна за розробку документа, використовуючи затверджені шаблони, описує процес, методика тощо та надає сформований документ групі учасників для обговорення та узгодження. Рекомендовано, щоб відповідальним за розробку документа був керівник відповідного відділу.

4.2.2.2. У разі, якщо група учасників не домовилася впродовж одного місяця, Фахівець з якості збирає нараду, на якій приймаються остаточні рішення щодо документа.

4.2.2.3. Особа, відповідальна за розробку документа, фіналізує документ після наради та надсилає електронною поштою на остаточне узгодження групі учасників. Термін надання зворотного зв'язку учасниками – три робочі доби. У разі відсутності зауважень впродовж встановленого терміну, документ вважається узгодженим.

4.2.2.4. За необхідності учасник обговорення може запропонувати встановлення адаптаційного періоду для апробації документа в дії. Особа, відповідальна за розробку документа, встановлює термін проведення такого адаптаційного періоду за потреби. Термін має бути обґрунтований.

4.2.2.5. Після закінчення адаптаційного періоду для документа, користувачі документом надають зворотній зв'язок особі, відповідальній за розробку документа.

4.2.2.6. Узгоджену фінальну електронну версію документа розробник надсилає фахівцю з якості, який роздруковує та передає на підпис розробнику документа. Контроль підписання документів покладається при цьому на розробника документа.

4.2.2.7. Впродовж 3 робочих днів з моменту введення в дію нової версії документа, Фахівець з якості ознайомлює під підпис керівників відділів, на

відділи яких розповсюджується дія документа, та робить відповідний запис.

4.2.2.8. Керівники таких відділів ознайомлюють підлеглий персонал з новою редакцією документа та вносять відповідні записи.

4.2.3. Актуалізація документації.

4.2.3.1. Стандартний термін перегляду кожного документа – 1 рік.

4.2.3.2. Графік актуалізації документації Фахівець з якості формує щорічно до 31 грудня, надсилає керівникам відділів та контролює щоквартально процес актуалізації документації.

4.2.3.3. У разі відсутності необхідності внесення змін до документа, особа, відповідальна за його розробку, інформує фахівця з якості про продовження терміну дії документа.

4.2.3.4. Фахівець з якості вносить відмітку про продовження терміну дії документа в оригінал та скановану копію, надсилає дану інформацію співробітникам, що використовують даний документ.

4.2.3.5. Керівники відділів вносять відповідні відмітки у враховані копії таких документів за їх наявності.

4.2.3.6. У разі, коли є необхідність внесення змін до документа, відповідальна особа узгоджує документ за допомогою електронної пошти. Термін надання зворотного зв'язку учасниками – три робочі доби. У разі відсутності зауважень впродовж встановленого терміну, документ вважається узгодженим.

4.2.3.7. Узгоджену фінальну електронну версію документа розробник надсилає фахівцю з якості, який роздруковує на передає на підпис розробнику документа. Контроль підписання документів покладається при цьому на розробника документа.

4.2.3.8. Подальші дії відбуваються аналогічно п. 4.2.2.8-4.2.2.10.

4.2.4. Припинення дії документа.

4.2.4.1. У випадку необхідності відмінити дію документа, відповідальна особа повідомляє фахівця з якості про даний факт.

4.2.4.2. Фахівець з якості вилучає скановану копію документа з

єдиного інформаційного ресурсу та надсилає повідомлення про скасування дії документа керівникам відділів.

4.2.4.3. Коли версія документа визнана неактуальною або дію документа скасовано, Фахівець з якості ставить позначку «Анульовано» та архівує контрольний примірник.

4.2.5. Знищення документації.

4.2.5.1. Всі оригінали документів, включаючи документи, дію яких скасовано, зберігаються у фахівця з якості, якщо не встановлено інше, впродовж 2 років.

4.2.5.2. Знищення архіву документації, термін архівування якої вичерпано, проводить Фахівець з якості будь-яким зручним способом.

4.2.5.3. Керівники відділів вилучають контрольовані копії документів та знищують їх впродовж 10 днів з моменту визнання редакції документа анульованою.

4.2.6. Управління документацією зовнішнього походження

4.2.6.1. Забезпечення зовнішніми нормативними документами і стандартами здійснюється керівниками відділів або спеціалістами відповідних напрямів діяльності за допомогою офіційних сайтів відповідних державних структур та недержавних організацій, які мають виключне право на володіння відповідними документами.

4.2.6.2. При роздрукуванні таких документів вони є актуальними лише на дату друку.

4.2.6.3. Документи, що надійшли на підприємство, розглядаються і розподіляються директором Компанії відповідним фахівцем.

4.2.6.4. Менеджер з персоналу документ з резолюцією директора реєструє в журналі вхідної кореспонденції, надсилає копію електронною поштою відповідному фахівцю.

4.2.6.5. Вхідна кореспонденція зберігається у менеджер з персоналу, який контролює терміни виконання процесів, якщо це передбачено резолюцією.

4.2.6.6. Вихідна кореспонденція повинна мати номер вихідної

кореспонденції в порядку збільшення в межах одного року, дату, бути підписана керівником або відповідальною особою та може бути завірена мокрою печаткою у разі необхідності. У разі, коли адресату надсилається сканована копія, оригінали вихідної кореспонденції зберігаються у менеджера з персоналу. У разі, коли адресату надсилається оригінал, копія вихідної кореспонденції зберігається у менеджера з персоналу.

### **4.3. Управління записами процесів**

4.3.1. Записи мають бути встановлені, підтримуватися у належному робочому стані, знаходитися під управлінням з метою надання свідочств відповідності вимогам, а також свідочств ефективності функціонування системи менеджменту якості

4.3.2. Усі записи мають бути однозначно ідентифіковані, чіткими, відновлюваними.

4.3.3. Записи не мають допускати неоднозначного трактування.

4.3.4. Записи можуть вестися як в електронному, так і паперовому вигляді.

4.3.5. Достовірність і справжність даних записів в паперовому вигляді підтверджується підписом з позначенням прізвища особи, яка вносить записи, та датою внесення запису.

4.3.6. Якщо форма запису не передбачає зазначення П.І.Б., дозволяється ідентифікацію підпису проводити на вільному місці (наприклад, остання сторінка журналу).

4.3.7. В протоколах дозволяється використовувати позначення «+», «-», «√» тощо, значення яких розшифровується безпосередньо в протоколі. Якщо дані повторюються, дозволяється проставляти знак «—//—».

4.3.8. Усі графи, що передбачають заповнення, повинні містити відповідні дані. Якщо в протоколах залишається вільна частина граф, які не підлягають заповненню, обов'язково проставляється знак «Z», «Z», «—» тощо для запобігання несанкціонованого вводу даних.

4.3.9. Реєстрація даних має проводитися ручкою з чорнилами фіолетового або синього кольору. Забороняється вести записи олівцем. Занесені дані не дозволяється стирати або забілювати.

4.3.10. Помилково занесені дані закреслюються однією лінією і поряд зазначається коректний варіант та підпис особи, яка це здійснила.

4.3.11. Записи в електронному вигляді виконуються шляхом внесення відповідної інформації в електронні форми записів співробітником, відповідальним за конкретний вид записів.

4.3.12. Фахівець з якості несе відповідальність за зберігання паперових версій контрольних примірників форм протоколів та розміщення електронних варіантів, захищених від внесення змін, на єдиному інформаційному ресурсі Компанії.

4.3.13. На єдиному інформаційному ресурсі Компанії розміщується перелік форм записів в електронному вигляді, який містить усі форми записів затверджених редакцій для розповсюдження та використання в роботі.

4.3.14. Доступ до внесення змін в перелік форм записів має виключно фахівець з якості.

4.3.15. Керівник відділу забезпечує підлеглих актуальними формами записів шляхом друкування відповідних форм з єдиного інформаційного ресурсу Компанії у кількості, не більшій, ніж необхідній на тиждень роботи.

4.3.16. Внесення змін у форми записів здійснюється фахівцем з якості з власної ініціативи чи пропозиції зацікавленої особи з відповідною зміною редакції форми контрольного примірника.

4.3.17. Записи зберігаються під контролем відповідальних осіб у відведених для цього місцях, захищених від несанкціонованого доступу, в умовах, що забезпечують їх збереження.

4.3.18. Загальний термін зберігання записів – 3 роки.

4.3.19. Записи зберігаються впродовж поточного місяця, після чого подальше зберігання відбувається у вигляді архіву. В окремих випадках архівування записів можливе після закінчення більшого періоду – квартал,

півріччя, рік.

4.3.20. Паперові носії записів, які знищені або пошкоджені в разі помилкових дій персоналу, відновлюються негайно шляхом: відтворенням їх з електронних носіїв в разі використання комп'ютера; повтором операцій або дій, необхідних для реєстрації даних, де це можливо; повторного збирання даних з відповідних первинних джерел, в яких ці записи велись.

4.3.21. Відновлення записів з електронних носіїв відбувається шляхом відновлення з резервних копій.

4.3.22. Після закінчення загального терміну зберігання, записи знищуються способом, що унеможливує використання зазначеної в них інформації.

4.3.23. Утилізація архівів. Знищенню підлягають документи, які не внесені до Національного архівного фонду, які не мають культурної цінності та втратили практичне значення для компанії, а термін зберігання цих документів закінчився.

При організації процесу утилізації документів необхідно виключити можливість: підміну, втрату, відновлення. Тому проведення знищення документів з дотриманням процедури підготовки до утилізації, оформлення і контролю.

**У схему знищення носіїв інформації входить:**

- Проведення експертизи цінності документів;
- Оформлення акту про вилучення для знищення;
- Складання опису документів, що підлягають знищенню;
- Знищення документів відповідно до акту;
- Оформлення акту про утилізацію.

Документи, відібрані для знищення, передаються організаціям із заготівлі вторинної сировини за накладними, у яких зазначається вага макулатури, передана для переробки. Якщо документи мають комерційну таємницю чи грифи обмеження доступу, такі документи знищуються шляхом подрібнення до стану, що виключає можливість їх прочитання та відновлення. Знищення документів

проводиться на спеціальному пристрої – шредері, вибір рівня секретності якого залежить від характеристик документів.

### 5. ДІЇ У РАЗІ ВИЯВЛЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЕЙ

№ з/п	Потенційна невідповідність	Дії особи, що виявила невідповідність
1.	Порушення строків розробки документа.	Інформує фахівця з якості.
2.	Використання неактуальних редакцій документів, форм записів.	Вилучає неактуальну редакцію, інформує керівника відділу та передає неактуальну редакцію фахівцю з якості.
3.	Відсутність або несвоєчасність ведення необхідних записів.	Інформує керівника відділу та фахівця з якості.
4.	Недостовірність інформації.	Інформує керівника відділу та фахівця з якості.

**Лист реєстрації зміни**

Но- мер змін	Номер листа (сторінки)				Підпис	Дата	Строк введення
	зміне- ного	заміненого	нового	анульованого			

**ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.  
ВНУТРІШНІЙ АУДИТ**

*Згідно з ДСТУ ISO 9001:2015. Пункт 9.2 Внутрішній аудит*

Київ 2025

## ЗМІСТ

1. МЕТА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ.....	3
2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	3
3. ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ .....	4
4. ОПИС ПРОЦЕДУРИ .....	5
5. ДІЇ У РАЗІ ВИЯВЛЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЕЙ .....	12
ЛИСТ РЕЄСТРАЦІЇ ЗМІНИ.....	13

## **1. МЕТА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ**

1.1. Процедура визначає основні принципи, критерії, порядок проведення внутрішніх аудитів та документування й аналіз результатів внутрішніх аудитів.

1.2. Вимоги цієї процедури поширюються на внутрішніх аудиторів та керівників структурних підрозділів Компанії.

## **2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

2.1. Директор несе відповідальність за забезпечення процесу внутрішнього аудиту необхідними ресурсами; проведення аналізу результатів внутрішнього аудиту.

2.2. Фахівець з якості несе відповідальність за управління процесом внутрішніх аудитів, включаючи розробку та складання плану внутрішніх аудитів; організацію проведення аудиту; узгодження коригувань та коригувальних дій; надання результатів внутрішнього аудиту директору для проведення аналізу; своєчасний контроль виконання коригувальних дій в підрозділах.

2.3. Керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за всебічне сприяння проведенню внутрішнього аудиту та надання аудитору всієї інформації, що запитується; невідкладне запровадження необхідних дій для усунення невідповідностей (виконання коригування та коригувальних дій), що виявляються під час аудиту; виконання встановлених за результатами внутрішнього аудиту коригувань та коригувальних дій тощо.

2.4. Внутрішні аудитори несуть відповідальність за застосування принципів, процедур і методів аудиту; планування і результативну організацію роботи під час аудиту; безпосередньо проведення аудиту; перевірку достовірності зібраної інформації; підтвердження достатності та відповідності доказів аудиту для підтримування даних аудиту і висновків аудиту; здатність оцінювати ті чинники, які можуть впливати на надійність даних та висновків

аудиту; забезпечення конфіденційності і збереження інформації; оформлення необхідної документації за результатами аудиту тощо.

2.5.

### 3. ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ

Аудит	Систематичний, незалежний і задокументований процес отримання об'єктивних доказів та їх об'єктивного оцінювання, щоб визначити ступінь дотримання критеріїв аудиту.
Аудитор	Особа, яка провадить аудит. Група внутрішніх аудиторів затверджується директором.
Висновок аудиту	Підсумок аудиту після розглядання цілей аудиту та всіх даних аудиту.
Група аудиту	Сукупність аудиторів, що провадять аудит, за підтримання, якщо необхідно, технічних експертів.
Компетентність	Здатність застосовувати знання та вміння для досягнення передбачених результатів.
Коригувальна дія	Дія, яку виконують, щоб усунути причину невідповідності та запобігти її повторному виникненню.
Коригування	Дія, яку виконують, щоб усунути виявлену невідповідність.
Критерії аудиту	Сукупність політик, методик або вимог, що їх використовують як еталон, з яким порівнюють об'єктивні докази аудиту.
Невідповідність	Невиконання вимоги. В свою чергу, невідповідність може бути несуттєвою, суттєвою, та критичною.
Об'єктивний доказ аудиту	Дані, які підтверджують існування чи правдивість чого-небудь. Протоколи, виклади фактів чи інша інформація, що стосуються критеріїв аудиту і можуть бути перевірені.
План аудиту	Опис дій і заходів для проведення аудиту.
Програма аудиту	Один або декілька аудитів, запланованих на конкретний період часу та спрямованих на досягнення конкретної цілі.
Технічний експерт	Особа, яка має спеціальні знання чи досвід у групі аудиту.

## 4. ОПИС ПРОЦЕДУРИ

### 4.1. Загальні положення.

4.1.1. Внутрішнім аудиторам підлягають процеси, що діють на підприємстві; документи, що регламентують і супроводжуючі їх; персонал, що обслуговує і виконує дані процеси, а також виробниче та робоче середовище.

4.1.2. Внутрішні аудити дають об'єктивні результати для аналізу з боку вищого керівництва з метою можливого поліпшення; проводяться в рамках законодавчих, нормативних та інших регламентуючих вимог, вимог внутрішніх документів; охоплюють всі підрозділи підприємства в рамках області поширення.

#### 4.1.3. Цілі проведення внутрішніх аудитів:

- оцінювання здатності СМЯ у її практичній реалізації та документальному оформленні забезпечувати відповідність правовим та контрактним вимогам, а також іншим вимогам, які Компанія зобов'язується дотримувати;
- визначення відповідності функціонування СМЯ встановленим вимогам в структурному підрозділі, який перевіряється;
- встановлення того, наскільки діюча СМЯ дозволяє вирішувати прийняті в області якості і безпечності харчових продуктів завдання;
- визначення результативності запровадження та функціонування СМЯ;
- визначення можливості поліпшення функціонування СМЯ.

#### 4.1.4. Основні принципи внутрішніх аудитів при проведенні аудиту:

- дотримання етичних норм – основа професіоналізму;
- чесність у поданні результатів – зобов'язання звітувати правдиво й точно;
- належна професійна ретельність – прояв старанності та розсудливості у здійсненні аудиту;
- конфіденційність – захищеність інформації;
- незалежність – основа неупередженості аудиту та об'єктивності висновків аудиту;

- підхід, що базується на доказі – раціональний метод формування надійних і відтворюваних висновків аудиту в систематичному процесі аудиту.

#### 4.1.5. Методи збирання інформації під час аудиту:

- опитування;
- спостереження;
- критичне аналізування документів.

#### 4.1.6. Етапи проведення аудиту:

- планування аудиту (включаючи формування річного графіка внутрішніх аудитів; вибір внутрішніх аудиторів; вивчення вимог документації тощо);
- підготовка до проведення аудиту (включаючи навчання внутрішніх аудиторів; оформлення необхідної документації тощо);
- проведення аудиту на місці (включаючи безпосередньо проведення аудиту з організацією початкової та заключної нарад; оформлення виявлених невідповідностей тощо);
- оформлення результатів внутрішнього аудиту (включаючи оформлення звітних документів аудиту; узгодження плану коригувальних дій тощо);
- проведення аналізу результатів аудиту (включаючи контроль виконання коригувальних дій; аналіз внутрішніх аудитів вищим керівництвом тощо).

4.1.7. Аудитор не має право проводити аудит підрозділу, керівником якого він є.

4.1.8. Внутрішні аудитори узгоджуються фахівцем з якості та затверджуються наказом директора. За потреби до проведення внутрішнього аудиту можуть залучатися технічні експерти.

4.1.9. Фахівець з якості проводить не рідше одного разу на рік навчання та оцінку знань, діяльності та компетентності внутрішніх аудиторів Компанії під час підготовки, проведення аудиту і перевірки виконання коригувальних дій, які були виявлені в процесі аудиту, та оформленні документів. Оцінка внутрішніх аудиторів також може бути у вигляді тестування.

4.1.10. Якщо аудит проводить група аудиту, фахівець з якості призначає головного аудитора групи аудиту, який відповідає за організацію

проведення аудиту, розділення обов'язків в межах групи, звітність, перевірку виконання коригувань та коригувальних дій тощо.

4.1.11. При проведенні внутрішнього аудиту аудитором використовується така класифікація невідповідностей:

*Несуттєва невідповідність* є невиконанням вимоги, що не впливає на здатність СМЯ досягати встановлених цілей та результатів.

*Суттєва невідповідність* є невиконанням вимоги, що впливає на здатність СМЯ досягати встановлених цілей та результатів.

*Критична невідповідність* є невиконання вимог з прямим впливом на безпечність харчового продукту без відповідної дії з боку Компанії або коли під великим сумнівом законність чи об'єктивність доказів аудиту.

#### **4.2. Планування внутрішніх аудитів.**

4.2.1. За характером проведення внутрішні аудити поділяються на планові, позапланові та повторні.

4.2.2. Фахівець з якості до 31 грудня поточного року планує внутрішні аудити шляхом складання програми внутрішніх аудитів на поточний рік, який затверджує директор.

4.2.3. Планові внутрішні аудити проводяться у кожному структурному підрозділі Компанії, на які розповсюджується дія СМЯ не рідше одного разу на рік.

4.2.4. Внутрішні аудити плануються з урахуванням статусу та важливості (ступеня впливу на функціонування СМЯ; ступеня впливу на безпечність харчової продукції) процесів та структурних підрозділів, що підлягають аудиту, а також результатів попередніх аудитів.

4.2.5. За необхідності (наприклад, у разі проведення складного комплексного аудиту) фахівець з якості може скласти план аудиту.

4.2.6. Фахівець з якості за допомогою електронної пошти інформує керівника структурного підрозділу, плановий аудит якого має відбутися, не пізніше, ніж за тиждень до дати його проведення.

4.2.7. Керівник підрозділу забезпечує інформування підлеглих працівників про дату проведення внутрішнього аудиту, його обсяги, цілі тощо.

4.2.8. Позапланові внутрішні аудити проводяться у разі:

- за результатами внутрішнього аудиту визначено необхідність проведення повторного аудиту;
- існують об'єктивні докази некоректного функціонування елементів СМЯ;
- виникли сумніви у функціонуванні СМЯ в підрозділі;
- програма планового аудиту виконана не в повному обсязі;
- в разі втрати контролю в КТК тощо.

4.2.9. Фахівець з якості за допомогою електронної пошти інформує керівника структурного підрозділу, позаплановий аудит якого має відбутися, за добу до його проведення.

#### 4.3. Підготовка до проведення аудиту.

4.3.1. На етапі підготовки аудитор, перш за все, аналізує регламентуючу документацію (процедури, інструкції, положення, посадові інструкції тощо), що стосується підрозділу, що перевіряється. Крім того, враховує та вивчає результати попередніх аудитів підрозділу, що перевіряється, а також вимоги законодавчих норм, нормативної і нормативно технічної документації.

4.3.2. При цьому аудитор може консультиватися з керівником структурного підрозділу чи вимагати додаткову необхідну інформацію. Зокрема, аудитор має отримати точні відомості про кадровий склад працівників підрозділу, що перевіряється, а також про його організаційну структуру, підлеглисть і розподіл повноважень, функції підрозділу та їх розподіл тощо.

4.3.3. Аудитори у разі необхідності можуть скласти і використовувати опитувальний лист для полегшення підготовки до проведення внутрішнього аудиту, який в подальшому не зберігається.

#### 4.4. Проведення аудиту на місці.

4.4.1. Безпосередньо перед початком проведення аудиту організовується попередня нарада, в якій беруть участь аудитор(и), керівник структурного

підрозділу і співробітники підрозділу, що перевіряється для висвітлення та узгодження наступних питань:

- взаємне представлення;
- огляд області діяльності і мети аудиту;
- виклад порядку проведення перевірки з уточненням черговості зустрічей і часу;
- з'ясування всіх необхідних або неясних деталей аудиту, наприклад, порядку фіксації невідповідностей, складання звіту, призначення коригувальних дій.

4.4.2. Призначені аудитори проводять запланований аудит в узгоджений термін безпосередньо в підрозділі, що перевіряється, на робочих місцях опитуваних співробітників.

4.4.3. Основна мета аудитора – знайти відповідності, тобто підтвердити виконання вимог документів, що регламентують процес.

4.4.4. Аудитори проводять збір доказів аудиту шляхом опитування працівників, аналізу використовуваних в підрозділі документів, огляду і спостереження за діяльністю і умовами на робочих місцях.

4.4.5. Аудитор перевіряє знання цілей та політики Компанії в області якості та безпечності харчової продукції; знання про загальні відомості про функціонування СМЯ; знання та виконання посадових обов'язків; знання та виконання вимог документації СМЯ, що стосуються роботи відповідного відділу чи співробітника; факт виконання коригувальних дій за результатами попереднього аудиту; наявність та коректність заповнення форм записів, їх контроль та зберігання тощо.

4.4.6. Якщо в процесі аудиту аудитор виявляє брак інформації або відповідь персоналу не підтверджується (наприклад, є невірною, не має підтвердження або протилежне до відповіді підтвердження, відсутні необхідні документи чи записи), аудитор визначає це як невідповідність.

4.4.7. Якщо в процесі аудиту аудитор виявляє невідповідність, аудитор негайно сповіщає про це працівника та керівника відділу, що перевіряється.

4.4.8. Аудитор аналізує усі свої спостереження та остаточно визначає, які з них є фактами невідповідностей, а які є рекомендації удосконалення процесів.

4.4.9. Аудитор має бути впевненим у тому, що виявлені невідповідності дійсно були.

4.4.10. Аудитор визначає категорію невідповідності, яку виявив, та максимально конкретизує її.

4.4.11. Суперечності, неясності, а також будь-які інші спірні питання обов'язково обговорюються і аналізуються під час проведення аудиту в підрозділі.

4.4.12. Після закінчення перевірки на місці аудитор проводить коротку завершальну нараду за участю співробітників підрозділу, що перевіряється, з метою спислого обговорення про основні результати аудиту та виявлені невідповідності.

4.4.13. Керівник структурного підрозділу при можливості призначає негайні (одразу під час або після проведення перевірки) необхідні дії по усуненню невідповідності (коригування).

#### 4.5. **Оформлення результатів внутрішнього аудиту.**

4.5.1. Після закінчення аудиту аудитор заповнює протокол невідповідності внутрішнього аудиту на кожен виявлену при аудиті невідповідність та складає загальний звіт за результатами аудиту звіт внутрішнього аудиту з зазначенням необхідності проведення повторного внутрішнього аудиту.

4.5.2. Аудитор пред'являє всі протоколи невідповідностей та звіт керівнику структурного підрозділу не пізніше ніж через чотири робочих дня після проведення перевірки і погоджує з ним правильність їх формулювань.

4.5.3. Керівник структурного підрозділу визначає необхідні коригування та коригувальні дії по кожній зафіксованій невідповідності та погоджує їх з фахівцем з якості.

4.5.4. Якщо не вдається прийти до єдиної думки щодо призначення коригувальних дій та відповідальних осіб, рішення ухвалюється фахівцем з якості.

4.5.5. Узгоджені коригування та коригувальні дії фахівець з якості фіксує у протоколі невідповідності внутрішнього аудиту з призначенням дати виконання та відповідальних осіб.

4.5.6. Фахівець з якості розміщує скан-копії протоколів та звіту на єдиному інформаційному ресурсі Компанії впродовж п'ятьох діб з моменту узгодження усіх деталей протоколу невідповідності внутрішнього аудиту.

#### 4.6. Виконання коригувальних дій та проведення повторного аудиту.

4.6.1. Керівник структурного підрозділу контролює виконання встановлених за результатами внутрішнього аудиту коригувань та коригувальних дій визначеними відповідальними особами в межах свого підрозділу у встановлені строки.

4.6.2. Керівник структурного підрозділу повідомляє про факт виконання коригувань та коригувальних дій фахівця з якості.

4.6.3. Фахівець з якості перевіряє факт виконання коригувань та коригувальних дій після повідомлення від керівника структурного підрозділу, а у разі відсутності такого повідомлення – на наступний робочий день після закінчення встановленого строку виконання.

4.6.4. Фахівець з якості зазначає фактичну дату виконання коригувань та коригувальних дій в протоколі невідповідності внутрішнього аудиту та розміщує його скан-копію на єдиному інформаційному ресурсі Компанії.

4.6.5. Якщо за результатами аудиту був призначений повторний аудит, фахівець з якості визначає дату його проведення та аудитора. Порядок проведення повторного аудиту аналогічний плановому, однак аудитор перевіряє тільки ті питання, що стосуються невідповідностей, які стали причиною проведення повторного аудиту.

#### 4.7. Проведення аналізу результатів аудиту.

4.7.1. Фахівець з якості складає річний звіт за результатами внутрішніх аудитів за попередній рік до 15 грудня поточного року та надає його для аналізу вищому керівництву.

**5. ДІЇ У РАЗІ ВИЯВЛЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЕЙ**

№ з/П	Потенційна невідповідність	Дії особи, що виявила невідповідність
1.	Відхилення процесів від процедури.	Повідомлення фахівця з якості та вищого керівництва

**ЛИСТ РЕЄСТРАЦІЇ ЗМІНИ**

Но- мер змін	Номер листа (сторінки)				Підпис	Дата	Строк введення
	змiне- ного	замiненого	нового	анульованого			

**УДК: 006.3:005.336.3:637.5:334.72**

**Какун В.М.**, здобувач ОС «Магістр»

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

### **ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В УМОВАХ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Створення іміджу підприємства в сучасних умов потребує комплексного підходу. Важливими чинниками є висока якість продукції, її безпека, довіра споживача та підтвердження відповідності встановленим вимогам, зокрема визначеними міжнародними стандартами. Окрім того одним з основних заходів забезпечити високу якість та конкурентоспроможність продукції є розроблення та впровадження елементів системи менеджменту якості (СМЯ).

Основні компоненти СМЯ включають політику та цілі у сфері якості, управління документами та записами, управління ресурсами, виробничі процеси, контроль якості продукції, управління невідповідностями, взаємодію з клієнтами та споживачами, а також внутрішній аудит та аналіз з боку керівництва. Ці елементи системи включають визначення місії та бачення підприємства щодо якості продукції, формування стратегічних цілей із забезпечення високого рівня безпеки та якості м'ясопродуктів, ведення документації щодо стандартів якості, технологічних процесів, рецептур, специфікацій сировини та готової продукції, контроль змін у документації та доступу до неї, кваліфікований персонал, навчання та підвищення кваліфікації, технологічне обладнання та його регулярне обслуговування, контроль за сировиною та постачальниками, контроль критичних точок (НАССР), санітарно-гігієнічні вимоги до виробничих приміщень, обладнання, персоналу, контроль температурного режиму та умов зберігання, виявлення дефектів у продукції, впровадження коригувальних і запобіжних дій, аналіз причин невідповідностей та розробка заходів для їх уникнення, моніторинг задоволеності споживачів, розгляд скарг і пропозицій від клієнтів, маркування продукції відповідно до вимог законодавства, періодичний аудит процесів відповідно до ISO 9001 та аналіз ефективності СМЯ та прийняття рішень щодо її вдосконалення. Ці елементи забезпечують ефективну систему контролю якості на м'ясопереробному підприємстві, що сприяє випуску безпечної та конкурентоспроможної продукції.

Впровадження системи менеджменту якості на м'ясопереробному підприємстві є доцільним, оскільки забезпечує стабільну якість продукції, відповідність нормативним вимогам та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки системному підходу до контролю якості, оптимізації виробничих процесів та дотриманню стандартів підприємство мінімізує ризики, підвищує ефективність роботи та довіру

споживачів. Основними результатами впровадження СМЯ є підвищення безпечності та якості м'ясної продукції, зменшення виробничих втрат і дефектів, покращення репутації підприємства, розширення ринків збуту, зокрема вихід на міжнародний рівень. Таким чином, інтеграція СМЯ сприяє довгостроковому розвитку підприємства, зміцненню його позицій на ринку та задоволенню вимог споживачів.

**УДК 006.3:005.336.3:637.5:334.72**

**Какун В.М.**, студент магістратури

**Вергелес О.П.**, к.с.-г.н.,

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

### **ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Згідно з дослідженнями Xiong et al. (2020), глобальне зростання споживання м'ясних продуктів суттєво загостило проблематику забезпечення мікробіологічної стабільності та хімічної безпечності продукції, створивши нагальну потребу в імплементації комплексних систем управління ризиками у харчовому ланцюгу [1]. Міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001:2015, ISO 22000:2018 та концепція HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), конституюють методологічний фундамент для інтеграції процесів управління ризиками якості та безпечності у технологічні процеси виробництва м'ясної продукції [2]. Аналіз демонструє, що дані нормативні бази забезпечують м'ясопереробним підприємствам інструментарій для систематичної ідентифікації, квантифікації та контролю ризиків за всіма ланками виробничого процесу – від приймання сировини до зберігання готової продукції, одночасно підтримуючи відповідність динамічним регуляторним вимогам.

Вагомим науково-практичним внеском дослідження є розробка інноваційних методологій оцінки ризиків, спеціально адаптованих для технологічних процесів м'ясопереробної галузі. Волошина та Дунченко (2024) пропонують апробовану тривимірну матрицю оцінки ризиків, що дозволяє об'єктивно квантифікувати та пріоритезувати потенційні ризики за трьома критичними параметрами: тяжкість наслідків для споживача, ймовірність виникнення небезпечного фактора та технологічна детектабельність [3]. Такий інтегрований підхід забезпечує оптимальний розподіл матеріально-технічних ресурсів підприємства та імплементацію науково обґрунтованих превентивних заходів. Емпіричні дослідження підтверджують, що впровадження автоматизованих систем раннього оповіщення з чітко регламентованими тригерами та індикаторами

демонструє високу ефективність для моніторингу критичних контрольних точок та своєчасної детекції потенційних відхилень органолептичних, фізико-хімічних та мікробіологічних показників якості та безпечності до їх критичного прояву в кінцевому продукті [1].

Встановлення валідованих метрик якості виступає ключовим компонентом успішної інтеграції управління ризиками та систем якості в м'ясопереробній галузі. Як аргументовано демонструють Волошина та Дунченко (2024), чітко параметризовані індикатори забезпечують верифіковані бенчмарки для моніторингу стабільності технологічних процесів та ідентифікації сфер для оптимізації. Така інтеграція закономірно каталізує формування культури постійного вдосконалення, що дозволяє підприємствам м'ясопереробної галузі адаптуватися до волатильних ринкових умов, посилення регуляторних вимог та зростаючих очікувань споживачів щодо харчової безпечності та нутриціологічної цінності продукції [3,4].

Проте трансформація до інтегрованого ризик-орієнтованого управління якістю супроводжується значними імплементаційними викликами. Popescu та Dascalu (2011) ідентифікували суттєві організаційні бар'єри, включаючи резистентність виробничого персоналу до змін та комплексність імплементації нових методологій у діючі технологічні процеси. Їхнє дослідження емпірично підтверджує, що усталені корпоративні культури часто надають пріоритет традиційним підходам до управління якістю, створюючи системний спротив інноваційним ризик-орієнтованим методологіям. Більше того, процес інтеграції потребує значних матеріально-технічних ресурсів та комплексних програм підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення коректного розуміння та практичної імплементації нових методологій у контексті технологічних особливостей м'ясопереробки [5].

#### **Висновок**

Критичний аналіз літератури показує, що попри виклики впровадження ризик-орієнтованих підходів у СУЯ м'ясопереробних підприємств, стратегічні переваги (підвищена безпечність продукції, оптимізована відповідність нормам, посилена довіра споживачів) значно перевищують тимчасові труднощі. Підприємствам необхідно збалансувати контроль технологічних параметрів якості з динамічним управлінням ризиками для максимізації ефективності систем забезпечення безпечності. Такий інтегрований підхід відображає еволюцію управління якістю в галузі, поєднуючи фундаментальні принципи з прогресивними методологіями оцінки та мітигації ризиків у контексті сучасних викликів.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Xiong, Y., Li, W., & Liu, T. (2020). Risk Early Warning of Food Quality Safety in Meat Processing Industry. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 17(18), 6579.  
<https://doi.org/10.3390/IJERPH17186579>

2. Voloshina, E., Dunchenko, N., Odintcova, A., Kuptsova, S., & Fedotova, O. (2020). Created of an integrated quality system for the production of canned meat for child nutrition. 2019(1), 89–92.  
<https://doi.org/10.15544/RD.2019.048>

3. Voloshina, E., & Dunchenko, N. (2024). Integrated Risk Management System in Food Production: Theory and Model. Молочная Промышленность.  
<https://doi.org/10.21603/1019-8946-2024-2-3>

4. Katanaeva, M. A., Grozovsky, G. I., Lartseva, T. A., Vyacheslavova, O. F., & Parfenyeva, I. E. (2020). Risk-oriented thinking in the quality management system of an organization. Revista Inclusiones, 7(1), 310–317.  
<http://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/39>

5. Popescu, M., & Dascalu, A. (2011). Considerations on Integrating Risk and Quality Management. Annals of Dunarea de Jos University. Fascicle I: Economics and Applied Informatics, 1(1), 49–54.  
<https://doaj.org/article/d0cbcb2511a64a46b9f1e26f9f51479b>

### УДК 636.4.3

Калюжняк І.А., аспірант

Толок Г.А., к.т.н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

## ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ БОРОШНЯНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Сучасні тенденції розвитку ринку кондитерських виробів характеризуються збільшенням попиту населення на борошняні кондитерські вироби (БКВ), випуск яких за останні п'ять років збільшився на 48%. Істотний недолік БКВ – незначний вміст у них таких важливих біологічно активних речовин, як вітаміни, макро- та мікроелементи, незамінні амінокислоти, поліненасичені жирні кислоти, харчові волокна. БКВ є в основному джерелом вуглеводів (до 80%) та жирів (до 40%), тому їх надмірне споживання порушує збалансованість раціону як по харчових речовин, так і за енергетичною цінністю (до 550 ккал).

Для забезпечення конкурентоспроможності борошняних кондитерських виробів важливо розширення асортименту масових виробів, що відповідають цілям збалансованого та адекватного харчування. Рішення цієї проблеми можливе шляхом пошуку нових видів сировини, що володіють необхідними технологічними властивостями, багатим хімічним складом, структурні компоненти якого будуть активізувати процеси