

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему:

«Інтегровані системи менеджменту якості  
підприємств харчової промисловості»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

*Integrated quality management  
systems for the food industry*

Виконав: студент 2 курсу магістратури,  
групи 8.0731-мо  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент  
організацій і адміністрування  
В.О.Кірюшков  
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.  
Т.С. Павлюк  
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ  
В.О.Шишкін

Запоріжжя  
2022

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кірюшкову Владиславу Олександровичу

1. Тема роботи Інтегровані системи менеджменту якості підприємств харчової промисловості

керівник роботи Павлюк Татяна Сергіївна доц., к.е.н.

затвержені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності компанії «Кліон Груп»

4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ та 3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний, висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні аспекти та основні особливості систем менеджменту якості на підприємствах – складається з 3 підрозділів: 1.1 Формування та розвиток поняття якості та безпечності харчових продуктів; 1.2 Європейська модель безпеки харчових продуктів; 1.3. Управління якістю, особливості систем менеджменту якості; 2 Розділ – Система менеджменту якості Запорізької компанії «Кліон Груп» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства: створення, конкурентоспроможність, продукція; 2.2 Особливості впровадження менеджменту якості на підприємстві; 2.3. Забезпечення якості мороженої імпортової продукції Компанії «Кліон Груп»; 3 Розділ – Вдосконалення системи управління якістю у компанії «Кліон Груп» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Напрямки вдосконалення системи управління якістю у Компанії «Кліон Груп» ; 3.2 Впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп».

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	11.10.2022 р.	11.10.2022р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2022 р.	31.10.2022 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	30.11.2022 р.	30.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 11.10.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент \_\_\_\_\_ В.О.Кірюшков  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Т.С.Павлюк  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Інтегровані системи менеджменту якості підприємств харчової промисловості: 108 сторінок, 8 таблиці, 14 рисунків, Перелік посилань нараховує 56 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасних ринкових умовах підприємствам для забезпечення конкурентоспроможності вже недостатньо мати якісну продукцію та розвинені виробничі технології. Нові ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми більш виваженої та досконалої системи управління якістю, як передумови підтримання стійких позицій підприємств в умовах конкурентного ринку та спричиняють необхідність посилення уваги до вдосконалення напрямів роботи компаній в цьому питанні.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження умов впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп» задля підтримки високого рівня якості продукції компанії за умов зниження витрат на управління цими процесами.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити основні особливості систем менеджменту якості на підприємствах;
- дослідити система менеджменту якості Запорізької компанії «Кліон Груп»;
- розглянути особливості впровадження менеджменту якості на підприємстві «Кліон Груп»;
- навести пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю у компанії «Кліон Груп»;
- визначити основні напрямки вдосконалення системи управління якістю у Компанії «Кліон Груп»;

- визначити основні етапи та особливості впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп».

Об'єкт дослідження є процес впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення основні особливостей систем менеджменту якості на підприємствах; логічне узагальнення – для узагальнення основних підходів управління якістю, та для визначення особливостей систем менеджменту якості; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного підприємства; системно-структурний аналіз, інтегральний метод – для аналізу Європейської моделі безпеки харчових продуктів; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо вдосконалення системи управління якістю у компанії «Кліон Груп»; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ, ПІДПРИЄМСТВО «КЛІОН ГРУП», СТАНДАРТИ.

## ABSTRACT

Qualification work: "Integrated quality management systems of food industry enterprises: 108 pages, 8 tables, 14 figures. The list of links includes 56 names.

The relevance of the topic is determined by the fact that in modern market conditions, it is no longer enough for enterprises to have high-quality products and advanced production technologies to ensure competitiveness. New market transformations actualize the need to study the problem of a more balanced and perfect quality management system, as a prerequisite for maintaining stable positions of enterprises in competitive market conditions and cause the need to increase attention to improving the areas of work of companies in this matter.

The purpose of the qualification is to study the conditions for the implementation of an integrated quality management system in the Klion Group company in order to maintain a high level of the company's product quality while reducing the costs of managing these processes.

In accordance with the purpose of the qualification work, the following main tasks were selected:

- to determine the main features of quality management systems at enterprises;
- to investigate the quality management system of Zaporizhzhya company "Klion Group";
- consider the peculiarities of the implementation of quality management at the "Klion Group" enterprise;
- make proposals for improving the quality management system at Klion Group;
- to determine the main areas of improvement of the quality management system at the "Klion Group" Company;
- to determine the main stages and features of the implementation of the integrated quality management system in the Klion Group Company.

The object of the study is the process of implementing an integrated quality management system at the Klion Group Company.

The subject of the research is theoretical, methodical and practical issues of implementing an integrated quality management system in the Klion Group Company.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis - to determine the main features of quality management systems at enterprises; logical generalization – to generalize the main quality management approaches and to determine the features of quality management systems; comparative and statistical analysis - when investigating the state of the business under investigation; system-structural analysis, integral method - for the analysis of the European model of food safety; the functional approach was used in the development of proposals for improving the quality management system at the Klion Group company; graphic method - for graphical representation of the obtained research results.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

Data processing was carried out using modern information technologies.

Keywords: INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, PRODUCT QUALITY MANAGEMENT, CLION GROUP ENTERPRISE, STANDARD

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	13
1.1. Формування та розвиток поняття якості та безпечність харчових продуктів.....	13
1.2. Європейська модель безпеки харчових продуктів.....	24
1.3 Управління якістю, особливості систем менеджменту якості.....	36
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ КОМПАНІЇ «КЛІОН ГРУП».....	48
2.1. Загальна характеристика підприємства: створення, конкурентоспроможність, продукція.....	48
2.2. Особливості впровадження менеджменту якості на підприємстві.....	59
2.3 Особливості забезпечення якості мороженої імпортової продукції Компанії «Кліон Груп».....	66
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У КОМПАНІЇ «КЛІОН ГРУП» .....	79
3.1 Напрямки вдосконалення системи управління якістю у Компанії «Кліон Груп» .....	79
3.2 Впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп».....	86
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	99
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103



## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ГК – група компаній;

СОТ – Світова організація торгівлі;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ЄС – Європейський Союз;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організацій;

ТМ – торгівель марка;

СУЯ – система управління якістю;

EMS - система екологічного менеджменту;

НАССР – наліз небезпек і проведення поетапного контролю за всіма етапами приготування продуктів харчування;

ІСМ - інтегрована система менеджменту.

## ВСТУП

Поглиблення процесів глобалізації ринку, особливо продовольчого, що стало причиною необхідності вирішення проблем якості та безпеки продукції харчової промисловості. Тепер це питання стає актуальним не тільки в межах однієї країни, але й виходить за межі державних кордонів, а отже, вимагає єдиного цілого системи управління якістю харчових продуктів.

Нашій державі вже вдалося внести суттєві зміни у сфері підвищення безпечності та якості харчової промисловості, зокрема, це зроблено в законодавчі положення та посилено контроль за якістю та безпечністю харчових продуктів. Нова редакція Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» вже прийнята та набула чинності. Це нове законодавство відповідає принципам СОТ. Говорячи про нормативно-правову базу щодо безпеки та якості харчової промисловості, слід відзначити закони України «Про ветеринарну медицину», «Про карантин рослин», які гармонізовані з міжнародними вимогами.

На рівні окремих компаній система управління якістю на основі міжнародних стандартів була і залишається найважливішим інструментом вирішення проблем у виробництві якісних і безпечних харчових продуктів. Такі системи впроваджені на харчових підприємствах по всьому світу і визнані надійним механізмом захисту безпеки харчових продуктів. Сьогодні система управління якістю харчових продуктів базується на системі міжнародних стандартів ISO 9001:2015. Такий варіант стандарту є сучасною основою та фундаментом усіх систем управління бізнесом.

Проте, враховуючи різноманіття світових стандартів, а також інноваційні зміни у виробничих процесах, багато компаній у різних країнах світу, в тому числі і в нашій Україні, активно використовують інтегровані системи менеджменту. Це пояснюється тим, що такі інтегровані системи краще відповідають вимогам кількох стандартів одночасно. Це в свою чергу

сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, а також підвищенню ефективності харчових компаній.

Однак слід підкреслити, що в нашій країні такі системи застосовано до меншої кількості компаній. Тому розробка та адаптація таких інтегрованих систем управління якістю продукції для українських підприємств харчової промисловості потребує подальших детальних досліджень та обґрунтувань.

Усі системи управління безпекою та якістю, що впроваджуються на підприємствах, обов'язково повинні відповідати вимогам міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 та ISO 14001. Це пов'язано головним чином з їхньою універсальною структурою, що дозволяє легко їх застосовувати.

Система управління якістю та безпекою продукції харчової промисловості, що використовує стандарти, дозволяє гарантувати якість та безпеку продукції для споживачів.

Фахівці відзначають переваги інтегрованої системи управління якістю харчової промисловості, яка, безумовно, дає змогу в таких системах звести до мінімуму відчуження окремих підрозділів за функціональними частинами, що унеможлиблює дублювання прийняття ключових управлінських рішень.

Слід також додати, що інтегровані системи управління якістю допомагають досягти синергічного ефекту. Впровадження таких систем дозволяє більш активно залучати персонал до процесів вдосконалення діяльності. Також до плюсів можна віднести те, що менеджери позбавляють від необхідності формувати та обробляти великі обсяги різноманітних документів. Зменшуються витрати на розробку та сертифікацію інтегрованих систем управління якістю.

На противагу цьому міжнародні стандарти, такі як ISO 9000, хоч і є загальними, але не охоплюють усього комплексу проблем, що виникають під час їх впровадження, і не можуть враховувати унікальні характеристики окремих підгалузей промисловості. Ці та інші переваги інтегрованих систем

управління якістю та безпекою підприємств харчової промисловості зумовлюють розробку та впровадження нормативних документів, здатних врахувати проблеми в галузі. Такі системи управління якістю харчової промисловості спрямовані на забезпечення безпечності та якості продукції.

Таким чином, можна ще раз підкреслити актуальність обраної теми, підтвердивши важливість і необхідність розробки, удосконалення та впровадження прогресивних стандартів контролю якості та безпеки продукції харчової промисловості. У зв'язку з цим це дає можливість суб'єктам ринкових відносин у харчовій промисловості приєднатися до інтегрованих систем менеджменту, заснованих на міжнародних стандартах, дає змогу підвищити якість вітчизняної продукції як на міжнародному, так і на національному ринку та гарантувати безпечність харчових продуктів.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

## 1.1 Формування та розвиток поняття якості та безпечність харчових продуктів

Почнемо з того, що розберемося із таким поняттям, як «якість». З самого початку це поняття походить від латинського слова «*quamtes*», що означає якість або властивість. Найперші теоретичні основи якості були сформовані ще Арістотелем, Локком та Гегелем. Так, Арістотель зазначає у своїх працях, що є «перші» і «другі» сутності. «Першою» сутністю він пояснює об'єктивну дійсність матеріального світу, технічні характеристики предмета, «другою» —наголошує на виявленні корисності тих чи інших характеристик у взаємодії з людиною. «Якістю, — писав Арістотель, — я називаю те, завдяки чому предмети називаються саме так» [1, с. 155].

Окремий вклад в тлумачення категорії «якість» додав своїми працями Локка, приділяючи особливу увагу розподілу якостей на «первинні» і «вторинні». Так, на його думку первинні та вторинні якості формують номінальну сутність предмета, що обумовлюється чуттєвим сприйняттям людини, а реальна сутність, в свою чергу являє собою внутрішню структуру предмета (фізична або хімічна складова). Також окремої уваги заслуговують праці німецького філософа Гегеля, який розглядав якість в вигляді окремої логічної категорії, зазначаючи, що якість є початковим ступінням пізнання речей та становлення світу. Гегель в «Енциклопедії філософських наук» писав: «Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередня певність... Щось є завдяки своїй якості і тим, чим воно є, і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, чим воно є ...».

Намагаючись дати визначення такому поняттю, як «якість» безліч науковців схилилися до думки, що якість являє собою визначеність,

спільність та цілісність всіх істотних ознак предмета, що наділяють цей предмет стабільністю та відрізняють його інших. [1, с.155].

Пізніше сформувалося таке уявлення про якість, що ця категорія дозволяє задовольняти потреби та очікування споживачів.

Більш детально різні підходи до визначення якості можна розглянути у таблиці 1.1, що наведена нижче.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення якості

№	Автор підходу	Визначення
1	2	3
1	Дж. Джуран	якість - відповідність призначенню
2	Е. Демінг	управління якістю означає досягнення такого рівня якості, на який розраховує ринок
3	Дж. Харрінгтон	якість - задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною[9, с.69].
4	Ф. Кросбі	Якість орієнтована на технічні параметри продукції
5	Г. Тагуті	пов'язує якість з «втратами», що суспільство несе з моменту випуску продукції
6	В.Н. Строїтелев	якість об'єкта визначається тільки після певного впливу його на людину
7	В.Н. Строїтелев	розглядає як результат процесів створення об'єкта й досконалості його властивостей і характеристик [3, с.76].
8	В.М. Золоткін та А.В. Глічев	пов'язують якість із споживчою вартістю, що виявляється в процесі використання продукції
9	С.В. Мошенський, О.В. Олійник	якість продукції — це сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її здатність задовольнити певні потреби споживачів [2, с.51-52]
10	М.І. Шаповал	якість — сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити установлені та передбачувані потреби [10, с.19].

Складено автором на основі:

В подальшому поняття «якість» постійно еволюціонувало та удосконалювалось. Так, розглядаючи підходи світових організацій до визначення цього поняття, слід зазначити, що згідно з ГОСТ 15467-79 якість визначається як сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби у відповідності з її призначенням [8]. У міжнародному стандарті ISO 8402-86 якість пояснюється як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Стандарт ISO 9000-2000 описує якість через сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи, що задовольняє сформульовані потреби чи очікування [7]. У Законі України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 23 грудня 1997 року, визначення якості саме харчового продукту наведено таке: «ступінь досконалості властивостей та характерних рис харчового продукту, як і здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт». Задля забезпечення вимог покупців, якісна харчова продукція перш за все, має бути безпечною для життя та здоров'я людини. Саме тому У Законі України «Про безпечність та якість харчових продуктів» одразу після визначення якості продукції наводиться тлумачення безпечності харчового продукту. Під безпечністю харчового продукту розуміють стан, що є результатом діяльності з виробництва та обігу, як а здійснюється з дотриманням вимог, встановлених санітарними заходами та/або технічними регламентами, та забезпечує впевненість у тому, що харчовий продукт не завдає шкоди здоров'ю людини (споживача), якщо він спожитий за призначенням [4, с.2].

Окрім того, щоб говорити про основні засади визначення поняття «якість» в межах даного дослідження, слід обов'язково зацентувати увагу на такому понятті, як «харчовий продукт», з метою подальшого визначення саме якості харчових продуктів та дослідження системи менеджменту їх якості. Отже, можемо зазначити, що Відповідно до пункту 92 частини 1

статті 1 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» харчовий продукт — це речовина або продукт (неперероблений, частково перероблений або перероблений), призначений для споживання людиною. До харчових продуктів належать напої (у тому числі вода питна), жувальна гумка та будь-яка інша речовина, що спеціально включена до харчового продукту під час виробництва, підготовки або обробки.

Термін «харчовий продукт» не включає: корми; тварин, які не призначені для споживання людиною живими; рослини (до збору врожаю); лікарські засоби; косметичні продукти; тютюн і тютюнові вироби; наркотичні і психотропні речовини у межах визначень Єдиної Конвенції ООН про наркотики 1961 року і Конвенції ООН про психотропні речовини 1971 року; залишки та забруднюючі речовини.

Відповідно до пункту 95 частини 1 статті 1 цього Закону харчовий продукт тваринного походження — молоко, м'ясо, риба, молюски і ракоподібні, у тому числі свіжі, охолоджені або заморожені, яйця, мед, їхні похідні та інші продукти, виготовлені з частин тварин, окремих їхніх органів та/або тканин, призначені для споживання людиною. Саме ці харчові продукти і є основними в закупівлях замовників. Закуповуючи зазначені вище харчі, замовники повинні бути впевнені, що товар якісний, адже в більшості випадків кінцевим споживачем можуть бути діти.

Узагальнюючи поняття «якість», можна привести визначення якості, яке надає Андрійчук В.Г. у своїх роботах<sup>7</sup> А саме: якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. [2].

Однак також слід наголосити, що можна отримувати задоволення від смачного продукту, однак потім мати проблеми із здоров'ям. Тобто продукт може бути небезпечним, незважаючи на такі його якісні характеристики, як смак, калорійність, корисність тощо. Отже важливою складовою харчових



продуктів є їх безпечність. Продукт вважається безпечним, якщо він не завдає шкоди споживачу, за умов правильного споживання. І саме це буде означати, що продукт є безпечним. При виготовленні продукту, виробник повинен уважно оцінювати ризики від того чи іншого небезпечного чинника, також оцінювати як такі чинники можуть впливати на безпечність продукту. Він також має брати до уваги і спосіб споживання продукту. Безпека харчових продуктів - це поняття, що включає в себе обробку, підготовку та зберігання харчових продуктів таким чином, щоб запобігти хворобам харчового походження [3].

Законами України "Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини", "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів", редакція від 04.04.2018, основні поняття описуються як:

- пріоритетність збереження і зміцнення здоров'я людини та визначення її права на якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини;
- створення гарантій безпеки для здоров'я людини під час виготовлення, ввезення, транспортування, зберігання, реалізації, використання, споживання, утилізації або знищення харчових продуктів і продовольчої сировини;
- державний контроль і нагляд за їх виробництвом, переробкою, транспортуванням, зберіганням, реалізацією, використанням, утилізацією або знищенням, ввезенням в Україну;
- встановлення відповідальності виробників, продавців (постачальників) харчових продуктів, продовольчої сировини і супутніх матеріалів за забезпеченням їх якості та безпеки для здоров'я людини під час виготовлення, транспортування, зберігання та реалізацію, а також за реалізацією цієї продукції у разі її невідповідності стандартам, санітарним, ветеринарним та фітосанітарним нормам [3].

Безпека харчових продуктів важлива на всіх етапах від виробництва та збору врожаю, перероблення, зберігання, розподілу, аж до приготування та споживання їжі. Виробники й реалізатори продуктів харчування мають дотримуватися низки правил, щоб уникнути потенційно серйозних небезпек для здоров'я. В Україні розроблена нормативно-правова база, що регулює процеси з надання якісних та безпечних продуктів споживачам.

Досвід інших країн щодо управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

У розвинутих країнах найбільшою похвалою у сфері розвитку системи харчової безпеки та продовольчої безпеки, а також системи стандартизації харчових продуктів і технічного регулювання їх якості зазвичай є Європейський Союз. Нагляд за дотриманням вимог і стандартів, метою якого є гарантування безпеки харчових продуктів в Європейському Союзі, є відповідальністю трьох державних структур: Міністерства сільськогосподарства, Міністерства соціальних справ та Міністерства економіки та зв'язку. . . Основні принципи регулювання системи дотримання якості та безпеки харчових продуктів містяться в законі «Про харчові продукти» Положення № 178/2002 ЄС Європейського Парламенту та Ради, яка встановлює загальні принципи та вимоги до правових звичаїв [1; 2]. Основним документом ЄС щодо якості та безпеки харчових продуктів є Регламент № 178/2002 Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу «Про встановлення загальних принципів і вимог законодавства про харчові продукти, про заснування органу Європейського Союзу з питань безпеки харчових продуктів і про встановлення процедур для забезпечення безпечності харчових продуктів» від 2002 р. [1] Цей регламент має на меті встановити загальні принципи та вимоги законодавства про харчові продукти, загальні концепції законодавства про харчові продукти на рівні ЄС, а також забезпечити єдиний підхід до розробки національного законодавства про харчові продукти в Країні ЄС. Регламентом № 178/2002 також засновується Європейське агентство з безпеки харчових продуктів

(EFSA) [3]. У 2004 році було прийнято «Пакет гігієни харчових продуктів», який є законом ЄС про гігієну харчових продуктів [4]. Цей закон відповідає новому принципу «від ферми до столу».

У США безпечність харчових продуктів регулюється багатьма а урядове агентство - орган влади на різних рівнях: федеральному, штаті та місцевому. На федеральному рівні 15 установ колективно адмініструють щонайменше 30 законів, пов'язаних з безпечністю харчових продуктів. При цьому виділяються два основних федеральних відомства, що відповідають за безпечність продовольчої системи США [5]: Департамент сільського господарства США та Управління з контролю за якістю харчових продуктів і медикаментів. Ще одним органом, що відповідає за стан продовольства в США, є Служба контролю якості харчових продуктів [5; 6]. Дана організація контролює безпечність, якість та відповідне маркування м'яса, м'яса птиці і продуктів переробки яєць. В США, практично на всіх переробних підприємствах і підприємствах громадського харчування, у великих роздрібних мережах та на оптових складах впроваджена міжнародна система Аналізу небезпечних чинників і критичні контрольні точки – НАССР (англ., Hazard Analysis and Critical Control Points), яка визначає і постійно контролює безпечність продукції [7]. В Японії регулювання безпечності харчової продукції здійснюється на основі закону «Про продовольчу санітарію» [8]. Спочатку головне завдання закону полягало у тому, щоб концентрувати зусилля на попередженні харчових отруєнь. Під дію закону в країні підпадає близько 4 мільйонів підприємств і торговельних точок.

Закон уповноважує кожен орган місцевого управління до підприємств, розташованих у місцевості, яка підпадає під його юрисдикцію вживати необхідних заходів таких як встановлення необхідних стандартів для підприємств та торговельних точок, видачу або припинення дії ліцензій, консультування та повну або тимчасову заборону діяльності підприємств. Відповідно до даного Закону відповідальність за забезпечення безпечних

харчових продуктів поділяють між собою два міністерства [8]: Міністерство охорони здоров'я, праці і добробуту та Міністерство сільського, лісового та рибного господарства – відповідає за стабільність розподілу продовольства та безпечність харчових продуктів. Крім того, в Японії є тип адміністративних організацій, які відповідають за охорону здоров'я та гігієну на виключно провінційному рівні. Ці організації мають назву медико-санітарні центри, та відіграють важливу роль у забезпеченні безпечності харчових продуктів у відповідних провінціях [8]. З 1995 р. Японія почала використовувати систему санітарного контролю, що базується на системі НАССР.

У Республіці Білорусь найважливішим законодавчим актом щодо безпечності харчових продуктів є закон 2003 року «Про якість і безпеку сировини і харчової продукції для життя і здоров'я людини» [9]. Відповідно до закону забезпечення якості та безпечності продовольчої сировини та харчових продуктів відбувається за допомогою державного регулювання; здійснення організаційних, агрохімічних, ветеринарних, технологічних, інженерно-санітарних, протиепідемічних і фітосанітарних заходів щодо дотримання вимог харчових правил та ін. На всіх підприємствах Республіки Білорусь, пов'язаних з виробництвом і реалізацією харчових продуктів, відповідно до розроблено вимоги санітарних норм, програми контролю виробництва на основі принципів НАССР [7]. Якість і безпеку харчових продуктів і контактуючих з ними матеріалів можна забезпечити в Республіці Білорусь в республіканському унітарному підприємстві «Науково-практичний центр гігієни». Для ефективного вирішення завдань щодо забезпечення та контролю якості та безпеки харчових продуктів на території Республіки Молдова створено Агентство з безпеки харчових продуктів, яке є єдиною підпорядкованою організацією, відповідальною за загальний контроль безпечності харчових продуктів. ланцюг поставок харчових продуктів [10]. Основним завданням агентства є застосування головного принципу політики безпеки харчових продуктів – «від ферми до споживача»

на всіх етапах харчового ланцюга, включаючи виробництво кормів, здоров'я тварин і рослин, добробут тварин, первинне виробництво, переробку, продовольчі товари, їх зберігання, транспортування, продаж і імпорту-експорту [15; 16]. У республіці також діє система швидкого сповіщення про загрози харчовим продуктам і кормам [17]. Отже, на основі аналізу законодавчої бази щодо забезпечення якості та безпечності харчових продуктів, що виробляються або реалізуються в розвинених країнах світу та сусідніх з Україною державах, можна сказати наступне. Сьогодні у зазначених країнах створено досить повну, складну та багаторівневу процедуру регулювання та контролю якості та безпечності харчових продуктів. За останні десятиліття створена система технічного регулювання стандартизації та якості харчових продуктів, яка дуже динамічно розвивається. Крім того, існують структури та органи, покликані контролювати якість харчових продуктів, виявляти потенційні загрози якості та негайно реагувати на них. Як правило, в досліджуваних країнах створено один державний центр контролю якості та безпеки харчових продуктів, наприклад EFSA в Європейському Союзі, Служба контролю якості харчових продуктів у США, або Національне агентство з безпеки харчових продуктів Республіки Молдова. Усі штати запровадили систему контролю за станом здоров'я, засновану на системі НАССР, і більшість із них запровадили політику безпечності харчових продуктів «від ферми до споживача» та систему швидкого сповіщення про загрози харчовим продуктам і кормам.

Якість продукції є одним з найважливіших критеріїв успішної діяльності будь-якої організації. Сучасна ринкова економіка працює в умовах жорсткої конкуренції. Сьогодні споживач все більш вибірково обирає товари відповідно до власних потреб, тому виробникам доводиться наполегливо працювати, щоб забезпечити належний рівень продукту, доступність і забезпечити післяпродажне обслуговування, залучати та утримувати своїх клієнтів. На макроекономічному рівні підвищення якості

продукції є найважливішою умовою посилення економічного розвитку, джерелом економічного зростання країни та ефективності виробництва національної економіки. Він визначає систематично важливу роль інтегрованого управління якістю в бізнесі. Отже, з точки зору мікроекономічного аналізу підприємства, якість продукції є основною умовою конкурентоспроможності, яка є умовою утримання бізнесу на ринку та забезпечення рентабельності його функціонування.

«Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку» [28, С.60]. Серед чинників конкурентоспроможності якість займає чільне місце (рис. 1.1.), поряд з іншими чинниками саме якість продукції надає пізнаваності її виробнику, забезпечує прихильність споживачів, виділяє перевагу продукції серед аналогів. «Якість – рівень, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. Вимогою називають сформульовану потребу або очікування» [8, С. 287].

Характеристика відображає зв'язок між залежними і незалежними змінними, виражений формально (текст, таблиця, формула, діаграма) і описаний переважно функціонально. Характеристика товару - це його об'єктивна характеристика, яка виявляється на різних етапах його існування - створення, експлуатації або споживання. Якість продукції розвивається на всіх етапах її життєвого циклу.

Якість є універсальною категорією, сутнісний зміст якої враховує використання багатьох ознак і різних аспектів і залежить від мети оцінювання:

- філософська сторона якості - все об'єктивно відносно стійка, внутрішньо обумовлена сутність матерії;
- соціальна сторона якості - відповідність законам попиту та пропозиції, що залежить від рівня культури та доходів споживачів;

- технічна сторона якості - врахування кількісних і якісних змін об'єкта дослідження шляхом порівняння сукупності його властивостей з подібним об'єктом, який приймається за еталон залежно від мети дослідження;

- економічна сторона якості - результат розуміння споживачем цінності досліджуваного об'єкта та ступеня його відповідності;

- правовий аспект якості - сукупність властивостей об'єкта, що відповідає вимогам, встановленим у нормативно-технічній документації.

Якість як категорія управління включає комплексний підхід до характеристики ефективності всіх аспектів діяльності компанії на всіх етапах життєвого циклу продукту - починаючи з процесу розробки стратегії, маркетингу та післяпродажного обслуговування. З цієї причини в останні роки набуло широкого розвитку впровадження менеджменту якості на підприємствах, який охоплює не тільки виробничі процеси, але й допомагає забезпечити задоволеність споживачів продукцією. З огляду на це можна виділити рівень організаційної якості: організаційний, процесний, впровадження, кожен з яких характеризує відповідність продукту певним стандартам залежно від сукупності.

Таким чином, рівень організаційної якості є результатом діяльності підприємства і визначається рівнем задоволення потреб споживачів поза продуктом.

Рівень якості процесу включає вплив окремих бізнес-процесів і забезпечення ресурсами на його структуру, повинен враховувати вплив повноти продукту, новизни та інновацій.

Враховуючи важливість менеджменту якості на підприємстві, його функціональний зміст можна охарактеризувати наступним чином:

- 1) прогностичні вимоги, технічний рівень і якість продукції;
- 2) планування підвищення якості продукції для розвитку та регулювання виробництва, технічного (контроль та організація технічних процесів і операцій), метрології (визначення та використання технічних

методів, правил, стандартів для забезпечення досягнення одноманітності), вимірювання обсягів і високоякісної продукції. точність) та її якісне матеріально-технічне забезпечення;

3) навчання та підвищення кваліфікації персоналу для підвищення якості продукції;

4) організація ефективної комунікації між клієнтами та постачальниками щодо якості продукції;

5) забезпечення узгодженості визначених рівнів якості;

6) контроль якості під час випробувань продукції;

7) техніко-економічний аналіз джерел і факторів удосконалення продукції;

8) нормативне забезпечення системи управління якістю продукції (організаційні підрозділи - міжнародні, національні, галузеві стандарти, нормативні документи, розроблені на підприємстві, тощо);

9) Сприяє підвищенню якості продукції галузі.

Якість продукції формується під впливом багатьох факторів, які можна об'єднати в такі групи: технічні, організаційні та фінансові.

Управління якістю слід розглядати через сутнісні характеристики двох категорій - «якість» і «менеджмент». У широкому розумінні управління можна визначити як навмисний вплив на процеси з метою їх зміни для досягнення бажаного результату або для уникнення небажаного результату. Отже, управління якістю продукції можна визначити як вплив на процеси створення, використання або споживання продукції з метою створення, забезпечення та підтримки її необхідного рівня якості, який визначається певними вимогами.

## 1.2 Європейська модель безпеки харчових продуктів

Безпека харчових продуктів є важливим пріоритетом для ЄС та його громадян. Метою політики безпеки харчових продуктів ЄС, яка ґрунтується



на головній відповідальності приватних операторів, є захист людей від хвороб, спричинених їжею, яку вони споживають. Безпека харчових продуктів має потенційний вплив на здоров'я всіх громадян і тісно пов'язана із забезпеченням вільного переміщення продуктів харчування та кормів у Союзі та сприянням глобальній торгівлі безпечними кормами та безпечними та здоровими продуктами харчування. Європейські харчові правила мають гарантувати «високий рівень захисту життя та здоров'я людини». Комісія підкреслила важливість цієї політики, коли заявила, що центральна турбота Європи, яка захищає, полягає в тому, щоб продукти харчування, які продаються в ЄС, залишалися безпечними.

Мінімальна якість продукту визначається різними нормативними актами:

- Європейський Регламент (ЄС) № 1169/2011 Європейського Парламенту та Ради від 25 жовтня 2011 року щодо інформації про харчові продукти для споживачів;
- Європейські директиви або правила, прийняті в рамках Спільної сільськогосподарської політики (фрукти та овочі, вина, птиця, спиртні напої, рибні продукти, яйця, шоколад, мед, джеми тощо); національні декрети (сири, консерви тощо);
- коди використання (ковбасні вироби, нуга тощо).

Коли споживач купує харчовий продукт, йому часто важко вибрати серед великої кількості продуктів, які, здається, мають однакові характеристики.

Деякі продукти відрізняються від інших тим, що на їх упаковці, поряд з обов'язковою нормативною інформацією (продажна назва, дата придатності тощо), є офіційний знак якості продукту та необов'язкова інформація для комерційних цілей, яка інформує споживача .

Ці підходи гарантують споживачам, що вони купують продукти, які відповідають певним заздалегідь визначеним характеристикам, таким як, наприклад, спосіб вирощування курки.

Харчова промисловість покладається на точність і послідовність методів мікробного тестування для виявлення мікробного забруднення та забезпечення якості та безпеки харчових продуктів.

Раніше основна увага приділялася тестуванню готової продукції як верифікаційній діяльності для забезпечення безпеки харчових продуктів. Незважаючи на важливе значення, зрозуміло, що цього реактивного підходу не завжди достатньо для виробництва безпечної та якісної їжі для споживачів або для захисту бренду.

Сучасна система управління безпекою харчових продуктів зосереджується на всьому харчовому процесі, щоб запобігти потраплянню забруднення в готовий продукт, і спирається на заходи з перевірки, такі як індикаторні мікробні випробування.

Зразки, які зазвичай аналізуються, включають:

- вхідна сировина
- зразки, що обробляються
- готові вироби
- екологічні зразки

Організми-індикатори - це група мікроорганізмів, присутність яких відображає загальний мікробіологічний стан їжі або середовища. Таким чином, індикаторний аналіз можна використовувати для визначення гігієнічного стану технологічного обладнання та навколишнього середовища, для підрахунку та моніторингу природної флори харчових продуктів, для підтвердження та перевірки етапів контролю процесу або для оцінки ризиків забруднення після обробки.

Мікроорганізми-індикатори, які часто аналізуються, включають загальну кількість аеробних бактерій, коліформних бактерій і *Enterobacteriaceae* (гігієна), а також дріжджів, цвілі та молочнокислих бактерій (якість).

Перерахування індикаторних мікроорганізмів у зразку може надати цінну інформацію для розробки тенденцій, встановлення базових

показників після санітарної обробки або встановлення специфікацій для продукту, а також моніторингу якості продукту та гігієни протягом тривалого часу. Залежно від результатів аналізів можна вжити коригувальні дії, які можуть приймати форму покращення якості або процесу.

Безпека харчових продуктів є важливим пріоритетом для ЄС, вона стосується всіх громадян і тісно пов'язана з торговельною політикою. Політика безпеки харчових продуктів ЄС має на меті гарантувати високий рівень захисту життя та здоров'я людей і захистити своїх громадян від трьох типів небезпеки харчових продуктів: фізичної, біологічної та хімічної.

Модель безпеки харчових продуктів ЄС щодо хімічної небезпеки вважається зразком у всьому світі, і, згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), європейські громадяни користуються одним із найвищих рівнів гарантій безпеки харчових продуктів у світі.

Сильні сторони моделі харчової безпеки ЄС базуються на:

- її структурі управління, в якій відповідальність розподілена між децентралізованими агентствами ЄС і Комісією, таким чином оцінка ризиків відокремлена від управління;
- її цілі щодо оцінки безпеки хімічних речовин перед їх використанням у харчовому ланцюгу;
- чіткому розподілі відповідальності між приватним сектором і державними контролюючими органами.

Крім того, ЄС вимагає, щоб країни за межами ЄС також відповідали стандартам ЄС, тому гарантується, що харчові продукти, імпортовані до ЄС, відповідають таким же високим стандартам безпеки.

Тим не менш, існують деякі проблеми, пов'язані з реалізацією моделі. Зокрема:

Законодавча база ЄС, що регулює хімічні речовини в харчових продуктах, кормах, рослинах і живих тваринах, залишається в стадії розробки і ще не реалізована в обсязі, передбаченому харчовим законодавством ЄС. Крім того, Європейське агентство з безпеки харчових

продуктів (EFSA), яке надає наукові консультації для розробки європейського законодавства, правил і політики, має невирішені питання, включаючи питання, пов'язані з хімікатами. Це впливає на належне функціонування частин системи та стійкість усієї моделі.

Крім того, перевірки, що проводяться органами державного управління, можуть становити лише невелику частину всіх проведених перевірок. Держави-члени контролюють певні групи хімічних речовин частіше, ніж інші, і що законодавча база настільки велика, що державним адміністраціям важко виконувати всі зобов'язання, які вона на них покладає. Модель ЄС може найкраще залишатися надійною, якщо системи державного контролю доповнюються системами приватного сектора.

Мета ЄС полягає в тому, щоб гарантувати, що імпортовані харчові продукти відповідають суворим європейським стандартам безпеки. Наразі ЄС обмежив використання пестицидів на основі критеріїв небезпеки. Проте залишки пестицидів можуть бути допустимі в продуктах, імпортованих до ЄС, якщо оцінка ризику не демонструє існування ризику для споживачів.

Існують обмеження в системі контролю, оскільки державам-членам важко визначити характер примусових заходів, які вони повинні вжити у випадку невідповідності. Крім того, Комісія вказала на можливості вдосконалення своїх процедур моніторингу та забезпечення дотримання харчових правил.

У рамках поточної програми REFIT для законодавчої бази, що регулює харчові продукти, корми, живих тварин і рослин, оцінити можливі зміни нормативних актів, що регулюють хімічні небезпеки, з огляду на можливість їх послідовного застосування. Розвивається вже розпочата робота для сприяння взаємодоповнюваності та визначте майбутній курс дій, щоб органи влади держав-членів могли, де це виправдано, більшою мірою покладатися на засоби контролю, які здійснюються приватним сектором, тим самим покращуючи координацію та ефективність засобів контролю та сталість моделі харчової безпеки ЄС.

Згідно з оцінками ВООЗ щодо глобального тягаря захворювань харчового походження, Європа є одним із найбезпечніших місць у світі для споживання їжі.

Які хімічні небезпеки містять харчові продукти?

Метою моделі безпеки харчових продуктів є боротьба з трьома типами небезпек: фізичними, біологічними, хімічними.

Усі продукти харчування складаються з хімічних речовин. Хімічні небезпеки — це речовини, які можуть негативно вплинути на здоров'я та зустрічаються в природі або додаються до харчових продуктів під час виробництва чи обробки харчових продуктів. Прикладами є деякі добавки, пестициди та певні метали. Залишки деяких речовин можуть залишатися в харчових продуктах і впливати далі по харчовому ланцюгу або на різні категорії продуктів. Наприклад, залишки пестицидів, які використовуються при вирощуванні рослин на корм, можуть бути виявлені пізніше під час тестування харчових продуктів тваринного походження. З цієї причини модель харчової безпеки ЄС характеризується інтегрованим підходом, який включає заходи, що охоплюють увесь харчовий ланцюг від кормів, здоров'я тварин, захисту рослин і виробництва харчових продуктів до переробки, зберігання, транспортування, імпорту та експорту, а також роздрібною торгівлі. Хімічні небезпеки можуть бути присутніми в усіх продуктах харчування, включно з органічними<sup>9</sup>.

Законодавство Європейського Союзу, яке регулює хімічні речовини щодо безпеки харчових продуктів, є великим і фрагментованим. ЄС прийняв низку регламентів<sup>10</sup>, включаючи директиви, регламенти, рішення та угоди, для кожної окремої сфери (харчові добавки, ароматизатори, кормові добавки, пестициди тощо).

Ризики для здоров'я, пов'язані з хімічними речовинами в продуктах харчування. Вплив харчових продуктів, що містять токсичні хімікати, важко оцінити кількісно. Дослідження захворювань харчового походження часто містять менше цифр щодо смертей від хімічних небезпек, ніж

інфекцій харчового походження. Це може бути тому, що шкода, спричинена багатьма небезпеками хімічних речовин, проявляється через багато часу, а в деяких випадках є результатом їх взаємодії та сукупного впливу на наш організм.

Тому спонтанні скарги на те, що певний продукт на ринку перевищує ліміти токсичності, є відносно рідкісними. Система контролю, якою керують органи державного управління, відіграє ключову роль у захисті споживачів від можливих ризиків.

Хімічні речовини в продуктах харчування, включаючи природні речовини, можуть діяти як ендокринні руйнівники, а антибіотики, що використовуються у тварин, можуть підвищити антимікробну стійкість. Приклади незначних ризиків для здоров'я, пов'язаних з хімічними речовинами в продуктах харчування (Таблиця 1.2)

Таблиця 1.2 – Групи хімічних небезпек, які підпадають під дію регламенту ЄС

Різновид хімічний небезпек	Речовина
1	2
Регульовані харчові інгредієнти	Харчові добавки Харчові ферменти Харчові ароматизатори Джерела поживних речовин (дієтичні добавки / рослинні речовини)
Залишки харчового ланцюга	Добавки в корми Ветеринарні препарати Пестициди
Забруднюючі речовини	Шкідливі речовини в навколишньому середовищі Природні забруднювачі Забруднюючі речовини, що виникають під час процесів
Матеріали, призначені для контакту з харчовими продуктами	

Джерело: складено автором на основі

Як працює система контролю харчових продуктів в ЄС. Більшість правил безпеки харчових продуктів ухвалюються на рівні ЄС. Комісія

візьме до уваги рекомендації спеціалізованих агенцій ЄС і запропонує правила, що забезпечують безпеку харчових продуктів, що споживаються в ЄС. Департаментом Комісії, відповідальним за цю політику, є Генеральний директорат (DG) з охорони здоров'я та харчової безпеки (DG SANTE).

Органи влади держав-членів несуть відповідальність за нагляд за дотриманням правил, що регулюють агропродовольчий ланцюг на їх території. Компетентні органи організують системи офіційного контролю на своїй території та перевіряють, чи діяльність операторів і продукти, розміщені на ринку ЄС, відповідають відповідним стандартам і вимогам. Комісія несе відповідальність за вжиття заходів проти країн, що не входять до ЄС (наприклад, видалення їх зі списку), а також за судові дії, якщо держави-члени не виконують своїх зобов'язань.

Підставою для проведених перевірок є Постанова про офіційні перевірки харчових продуктів і кормів (ЄС) № 882/2004. Метою регламенту є інтегрований та уніфікований підхід до здійснення офіційного контролю по всьому агропродовольчому ланцюгу. Регламент забезпечує основу для компетентних органів для перевірки дотримання законодавства про харчові продукти та корми та запобігання, усунення або зниження ризиків для людей і тварин до прийняттого рівня. Регламент також встановлює спеціальні правила для офіційних перевірок імпортової продукції. Крім того, сфера хімічної небезпеки регулюється великою кількістю галузевих нормативно-правових актів.

ЄС є найбільшим у світі імпортером та експортером сільськогосподарської та харчової продукції. Мета контролю за імпортом полягає в тому, щоб переконатися, що імпортовані продукти відповідають нормам ЄС так само, як і харчові продукти, вироблені в ЄС. Вони базуються на принципі, що всі продукти харчування на ринках ЄС мають бути безпечними незалежно від їх походження.

Підприємства в харчовому ланцюгу несуть основну відповідальність за безпечність харчових продуктів і часто мають системи забезпечення

якості, які поширюються на точку постачання. На рисунку 1.1 представлена структура приватного та державного контролю безпеки харчових продуктів ЄС.

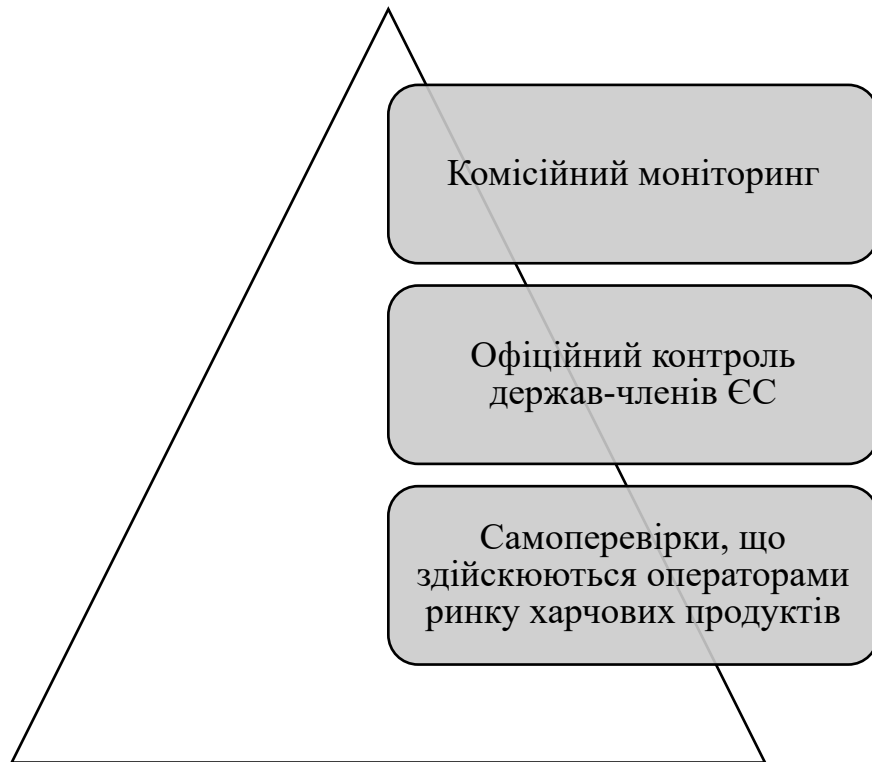


Рисунок 1.1 - Структура приватного та державного контролю безпеки харчових продуктів ЄС.

Джерело: сформовано автором

Імпортовані продукти харчування з країн, що не входять до ЄС, повинні відповідати стандартам ЄС. Близько 13% продуктів, які споживаються в ЄС, імпортуються. За межами ЄС стандарти безпеки харчових продуктів можуть відрізнятися від стандартів ЄС. ЄС разом із 188 країнами розробляє Кодекс Аліментаріус, збірку стандартів, настанов і кодексів принципів. Кодекс є основною основою, яка об'єднує багато питань, пов'язаних зі стандартами харчових продуктів. Хоча багато країн дотримуються стандартів, погоджених у Кодексі, стандартизація, яку він забезпечує, має свої межі. За даними Комісії, наприклад, близько половини



максимальних лімітів залишків пестицидів, встановлених в останні роки, були однаковими в нормах Кодексу та ЄС.

Комісія заявляє на своєму веб-сайті та у своїх публічних повідомленнях, що суворі правила імпорту щодо гігієни харчових продуктів і кормів, безпеки споживачів і статусу захворювань спрямовані на те, щоб весь імпорт відповідав тим самим суворим стандартам, що й продукти з ЄС44. В останньому щорічному звіті EFSA про залишки пестицидів зазначено, що імпорتنі продукти вдвічі частіше піддаються перевірці, ніж вітчизняні. Ця ситуація відображає застосування моделі ризику для безпеки харчових продуктів.

ЄС підтримує торгові відносини з країнами, що не входять до ЄС, двома способами:

- 1) на основі двосторонніх угод
- 2) без спеціальних двосторонніх угод. В обох випадках країни, що не входять до ЄС, повинні дотримуватися стандартів ЄС під час експорту до ЄС.

У виправданих випадках країни, що не входять до ЄС, можуть вимагати від ЄС скорегувати певні ліміти (наприклад, максимальні ліміти залишків для конкретного пестициду або певного харчового продукту). Цей механізм називається толерантністю до імпорту. Заява та документація, надіслані третьою країною, спочатку оцінюються призначеною державою-членом. Потім, на основі оцінки ризику, проведеної державою-членом, EFSA видає висновок. Якщо висновок є сприятливим і безпека споживачів не знаходиться під загрозою, Комісія може прийняти рішення задовольнити запит третьої країни щодо дозволу на імпорт і змінити законодавчу базу ЄС відповідно до її потреб (наприклад, шляхом встановлення конкретного мінімального ліміту залишків у ЄС ). Країни, що не входять до ЄС, також можуть подати заявку на відступ від імпорту харчових продуктів, що містять активні речовини, які не дозволені в ЄС.

У випадку допустимих відхилень для імпорту ЄС таким чином створив правову базу, яка вимагає від країн, що не входять до ЄС, які експортують до ЄС, відповідати тим самим стандартам безпеки харчових продуктів, що й продукти ЄС.

Проблеми моделі безпеки харчових продуктів ЄС. Деякі елементи законодавства ЄС ще потребують імплементації або застосування на практиці. У роки після прийняття Загального харчового закону в 2002 році набули чинності різні нормативні акти, що регулюють хімічні небезпеки в харчових продуктах, кормах, живих тваринах і рослинах. Деякі елементи законодавства ЄС все ще мають бути імплементовані або запроваджені на практиці Комісії.

Тому деякі з цих елементів охоплюються національними заходами. Приклади елементів законодавства ЄС, які Комісія ще має імплементувати або застосувати на практиці, наведені в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Елементи законодавства ЄС, які необхідно імплементувати та застосовувати на практиці

Вид речовини	Нереалізовані елементи
1	2
Харчові добавки	Методологія вимірювання споживання харчових добавок
Харчові ферменти	Затвердити список дозволених харчових ферментів
Харчові ароматизатори	Оновити перелік харчових ароматизаторів. Методика вимірювання споживання харчових ароматизаторів
Джерела поживних речовин (дієтичні добавки / рослинні)	Визначити максимальну і мінімальну кількість вітамінів і мінеральних речовин
Залишки пестицидів	Вирівняти фактори обробки Методологія встановлення MRL для сукупного впливу

Джерело: сформовано автором

Законодавство ЄС регулює деякі групи речовин (наприклад, залишки пестицидів, ветеринарні лікарські засоби) більш детально, ніж інші (наприклад, ферменти, матеріали, що контактують з харчовими

продуктами). Комісія ще не провела та не замовила перехресну оцінку ризиків, яка б виправдовувала такі відмінності.

Хоча деякі елементи законодавчої бази щодо хімічних речовин у продуктах харчування, кормах, рослинах і живих тваринах все ще розвиваються, хімічна промисловість продовжує розвиватися. Існує значний тиск щодо затвердження нових речовин. У своїй зовнішній оцінці EFSA у 2012 році компанія Ernst & Young заявила, що з 2006 року кількість схвалених продуктів поступово зростала разом із поданими та схваленими заявками. У звіті оцінювача також зазначено, що заявки становлять понад 60% продукції EFSA і що більше третини цих заявок стосується нових продуктів. Це створює велике навантаження на потенціал EFSA і може призвести до того, що Уповноваженому органу доведеться виділяти ресурси для проведення оцінок, які вимагає промисловість. Дійсно, різні департаменти EFSA підтвердили, що вони мають значне відставання, особливо в області регульованих харчових інгредієнтів.

### 1.3 Управління якістю, особливості систем менеджменту якості

Безпечність харчових продуктів включає виробництво, транспортування, зберігання, реалізацію та доставку споживачам харчових продуктів і напоїв у спосіб, який не завдасть шкоди здоров'ю. Продукти харчування від виробництва до споживання можуть перетворитися на шкідливі для здоров'я через різні причини в процесі їх виробництва або транспортування, або навіть якщо немає змін, вона може отримати шкідливу для здоров'я властивість. Деякі продукти є натуральними, однак можуть містити небажані елементи. Метою забезпечення безпечності харчових продуктів є те, що вони містять поживні елементи, відповідають правовим нормам і не містять шкідливих для здоров'я елементів.

У цьому контексті важливими є практики управління якістю (TQM), ISO 9001, ISO 22000, HACCP, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 для компаній у державному та приватному секторах.

Послуги та продукти для виробництва безпечної та здорової їжі, шляхом інтеграції (адаптації) її в компанії призведе до покращення якості.

Більш здорова та довга тривалість життя людей, яка є одним з найважливіших питань сучасності, є природною. Турбота про те, щоб уникнути штучних шкідливих факторів на здоров'я люде, спонукає весь світ до нових пошуків і правил. Розуміння якості в кінцевому продукті замінюється загальною якістю, повертаючись до принципу «з поля на стіл». Це спричинило тенденції щодо розвитку розуміння управління.

Менеджмент з якості — це підрозділ управління, який бере на себе завдання структурування та формування системи управління якістю в установі, в якій він працює. Встановлюючи систему управління якістю на харчових підприємствах, менеджер з якості здійснює свою діяльність, враховуючи юридичні обов'язки, а також організовуючи цю систему в рамках цілей компанії. Менеджер з якості на харчових підприємствах також відповідає за практику та інспекції, які будуть діяти.

Далі більш детально зупинимо увагу на такому важливому питанні, як повний контроль якістю. Повний контроль якості - це системний підхід, розроблений на механізмі контролю загальної якості. Його ланки -це споживач – дослідження маркетингові, інжиніринг, виробництво, шляхом підтримки якості різних підрозділів. Це система, яка об'єднує та координує всі ці складові.

Загальний контроль якості дозволяє підприємствам досягати своїх цілей у сферах, у яких вони працюють. Компанії в першу чергу розробляють продукти та послуги, які клієнти із задоволенням купуватимуть.

Ряд заходів, таких як зниження витрат на проектування, виробництво, маркетинг і післяпродажне обслуговування. Для досягнення цих цілей усі частини організації повинні працювати разом і прагнути створити системи,

які сприяють співпраці, підготовці та впровадженню стандартів. Це такі складові як: статистика, технічні методи, стандарти і правила, автоматичний контроль, вимірювальний контроль, дослідження операцій.

Загальна система контролю якості складається з таких елементів як: різноманітна технічна інформація, промислове проектування, дослідження ринку, тощо. Детальніше на рисунку 1.3

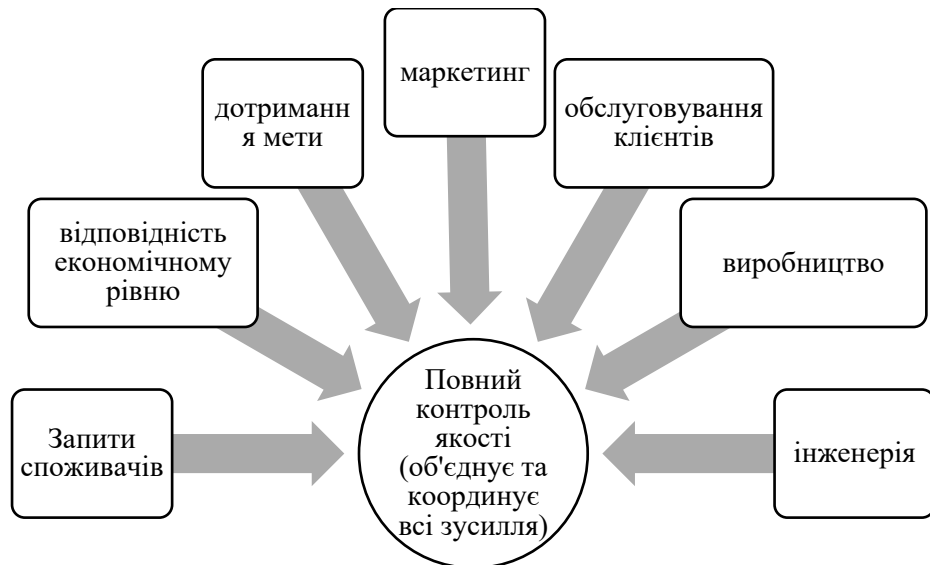


Рисунок 1.3 – Елементи загальної системи контролю якості

[Джерело: складено автором]

Системне управління якістю, або TQM (загальне управління якістю) вперше було використано Генрі Фордом і було визначено як нову форму управління в його книзі, опублікованій у 1926 році. TQM був повністю впроваджений японцями в 1950-х роках, і завдяки цьому методу японські продукти були відкриті для всього світового ринку протягом 5 років.

Т – сума - передбачає участь усіх працівників, усі аспекти виконаної роботи, всі продукти та послуги, вироблені клієнтами;

К – якість - очікування та потреби клієнта в повному обсязі та вчасно зустрічати та надавати їм продукти та послуги, які перевершують їхні майбутні очікування;

М - керівництво - для керівництва співробітниками в усіх питаннях, зразкове моделювання включає забезпечення спільного управління.

Визначення понять, що складають загальне управління якістю TQM - це концепція, яка набула широкого поширення і привернула увагу в 1990-х роках. Ця концепція, яка символізує нове розуміння менеджменту, виникла в промисловому секторі та підвищила якість вироблених товарів.

За короткий час він поширився на інші сектори завдяки своїй функції мінімізації помилок і витрат.

Сьогодні TQM існує як на підприємствах, що виробляють товари та послуги, так і в різних сферах державного управління. Він пропонується як модель, за допомогою якої можна вирішити наявні проблеми (Рис. 1.4).

Організація, яка зосереджена на якості базується на участі всіх своїх членів, прагнучи до довгострокового успіху через задоволення клієнтів. Цю систему можна визначити як підхід до управління, який приносить користь усім членам організації та суспільству. Постійне вдосконалення продуктів або послуг, що виробляються в бізнесі, бізнес-процесів і співробітників.

Це покращення бізнес-результатів шляхом задоволення потреб і очікувань клієнтів, заздалегідь визначених за найнижчого рівня витрат шляхом удосконалення та розвитку, за участю всіх працівників, замість очікуваних від них зобов'язань, що також демонструє різноманітність. Як наслідок, загальне управління якістю, щоб задовольнити запити споживачів на найбільш економічному рівні, або створення, підтримка та покращення якості різних відділів у бізнес-організації, що можна визначити як ефективну систему, яка поєднує та координує свої зусилля.

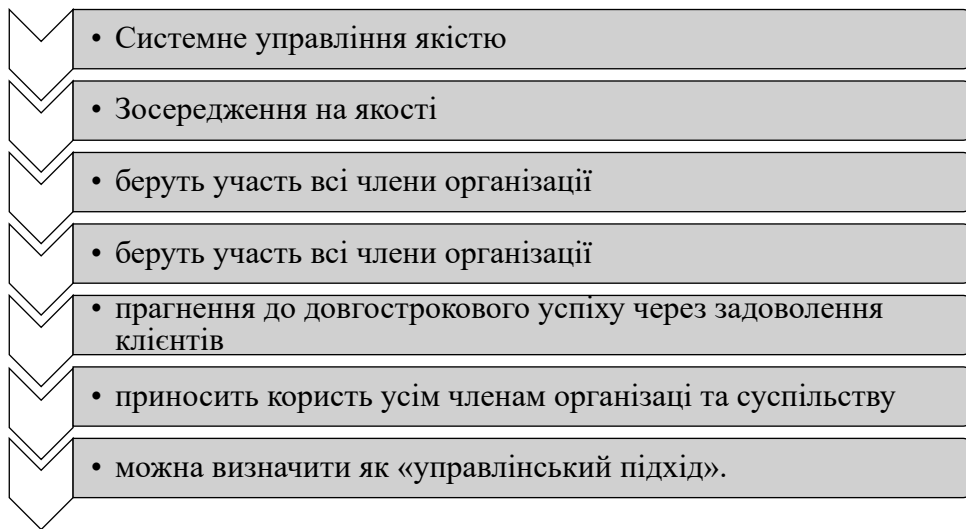


Рисунок 1.4 – Визначення загального управління якістю

Джерело: сформовано автором

Встановлення загального управління якістю відбулося в динаміці, яка складає його власне існування.

Є чотири основні елементи, які складають основу загального управління якістю. Загальна якість у випадку розробки, процесу та явищ клієнта, які є його невіддільними частинами є взаємодоповнюючими факторами формування менеджменту. Оскільки виробництво здійснювалося людьми в періоди, коли промисловість не була розвинена в сучасному розумінні, всі аспекти якості були під контролем людей, і концепція якості не розглядалася як проблема тому що в механізмах виробництва все було просто і під контролем.

З огляду на природу життя, збільшення чисельності населення разом із постійним розвитком призвело до необхідності вироблення окремого погляду на феномен якості. Індустріалізація та збільшення населення (урбанізація) додали до життя інший процес, це також розмістило концепцію клієнта. Сировина, продукт, виробництво, процес розподілу.

Виникли проблеми, які призвели до контролю за галузевою діяльністю, яка була диверсифікована механізмами споживання. На

підприємствах відділ контролю якості тісно співпрацює з різними відділами виробничого процесу.

З індустріалізацією, збільшенням чисельності населення та урбанізацією люди, які займаються власним виробництвом, тепер стали клієнтами та почали нести різноманітність попиту з собою.

Деякі з рушійних сил, що ведуть до формування загального управління якістю:

- Зміна світових умов
- Широкий асортимент вироблених товарів і послуг
- Лібералізація міжнародної торгівлі
- Зникнення комерційних кордонів
- Досягнення технологій

Конкурентоспроможність підприємств зменшилася лише за рахунок виробництва, що було чинним у минулому. Ідея про те, що вироблений продукт можна продати, поступила ідеї про те, що продукти, які можуть задовольнити потреби та очікування споживачів, можуть продаватися. Підприємства можуть підтримувати своє існування в конкурентному середовищі, що швидко розвивається.

Окрім надання якісних продуктів і послуг, це також зменшує витрати та забезпечує постійне вдосконалення.

Найважливішим підходом, який забезпечує це, є загальне управління якістю. Історичний розвиток феномена якості, який є центром загального управління якістю, складається з чотирьох елементів: перевірки, контролю якості, забезпечення якості, управління якістю та загальної якості.

Ця система включає внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на якість.

Є чотири основні елементи, які складають створення TQM:

- люди,
- постійне вдосконалення,



- процес,
- клієнт.

Люди: процес TQM орієнтований на людей. Працюючи в команді, можна досягти бажаного результату через взаємне спілкування. Освіта — це процес, за допомогою якого люди беруть активну участь у груповій діяльності продуктів і процесів.

Постійне вдосконалення: «Чому?», щоб знайти першопричини проблем. Поставивши запитання п'ять разів, збирається інформація, яка допоможе прийняти відповідні рішення. постійне покращення є основним принципом якості. Плануйте, виконуйте, перевіряйте, продовжуйте або змінюйте. Повторення цього циклу є нескінченим прагненням досконалості. Стандартизація - це процес встановлення успішних практик як моделі стандартизованого підходу (розгортання системи) з використанням документації та навчання.

Процес: робота, яка виконується в установах, складається з багатьох взаємопов'язаних процесів. Це серія операцій, які обробляють ресурси та перетворюють їх на вихід у вигляді продукту чи послуги, додаючи їм цінність. Процес вирішення проблем і процес покращення якості для постійного вдосконалення. Процес надає основні інструменти та спільну мову для розробки Під час аналізу проблеми команда використовує процес вирішення проблеми як орієнтир, вибирає рішення, розробляє план дій та оцінює результати впровадження. Процес підвищення якості - це увага до клієнта та його потреб.

Клієнт: Основним фокусом TQM є клієнт і його задоволеність. Щастя клієнта.

З точки зору якості, рекомендовано п'ять основних елементів. Три з цих п'яти основних елементів мають особливе значення, а саме:

- очікувану якість,
- задовільну якість,
- приємну якість.

Очікувана якість – це те, чого очікує клієнт, визначає функцію або характеристики.

Задовільна якість стосується властивостей або характеристик, які конкретно запитує клієнт. Це коли функції недоступні, клієнт незадоволений. Задовільна якість відповідає очікуванням клієнтів, але не перевищує їх. Задовільна якість, функції та особливості, які клієнт не хоче, оскільки не знає про їх існування. Клієнт буде дуже задоволений, коли ці функції будуть знайдені, коли їх немає - виявляє невдоволення.

Мета та філософія TQM Філософія загального управління якістю базується на постійному вдосконаленні та задоволенні клієнтів. Загальне управління якістю – це комплексне та економічне рішення, що визначає поточні та майбутні очікування клієнта. Це філософія, яка націлена на постійний розвиток і вдосконалення. Проведення всіх видів діяльності, які зберігають очікування клієнта понад усе та якість, визначену клієнтом

Це форма управління, яка створює продукти та послуги під час Прагнучи до спільної участі, колективної відповідальності, орієнтації на клієнта та постійного вдосконалення, TQM є інституцією, яка буде інституціоналізована з культурою якості.

Загальне управління якістю – це філософія менеджменту, стиль життя, а не техніка управління. Огляд усіх процесів, прагнення перевершити очікування, підтримка командної роботи, і це філософія управління, яка забезпечує вдосконалення. Організаційна ефективність TQM - це філософія управління, яка засновує організації, які забезпечують навчання під керівництвом клієнтів або які повністю віддані задоволенню клієнтів шляхом постійного вдосконалення своїх процесів і процесів. Повна якість керівництво має на меті досягнення задоволеності споживачів у довгостроковій перспективі, досягнення переваг для свого персоналу та суспільства.

Цілі загального управління якістю можна перерахувати наступним чином:

- Збільшити частку ринку, продуктивність, конкуренцію та рівень прибутковості підприємства;
- Підвищення мотивації шляхом підвищення морального духу співробітників і забезпечення робочого спокою;
- Зменшення матеріалів, втрати часу, переробки, запасів, скарг клієнтів і витрат;
- Забезпечення вертикальної та горизонтальної комунікації між співробітниками на всіх рівнях бізнесу;
- Забезпечення розвитку командного підходу у вирішенні проблем;
- Забезпечення створення ефективної конкурентної стратегії;
- Забезпечити безперервне вдосконалення та середовище розвитку процесів.

Підхід TQM зосереджується на якості та ефективності управління в цілому, а не лише продукту та послуги. Завдяки такому підходу, гарантуючи, що вся робота є ефективною та науковою, а також визначити майбутні очікування та задовольнити їх у бажаний час.

TQM, особливо підхід до управління та філософія, яку він приймає, його організаційна структура та моніторинг у поєднанні з методами. У цій системі, де людський фактор виходить на перший план, а науковість є необхідною умовою. Успіх залежить від повного виконання основних елементів.

Основні елементи, що відображають філософію TQM є:

- Прийняття підходу не робити помилок замість налагодження;
- Моніторинг і вимірювання всіх процесів в організації за допомогою статистичних методів для досягнення переваги у співвідношенні якості-вартість;

- Визнання того, що командна робота є невід'ємною частиною TQM, розуміння та виконання завдань розповсюдження для підтримки цієї роботи;

- Розуміння постійного вдосконалення, прагнення до досконалості та підхід без дефектів;

- Умовою забезпечення задоволеності клієнтів у TQM є високоякісні товари та послуги визнання того, що цього можна досягти за допомогою управління якістю.

Головні особливості загального управління якістю як філософії, стратегії та методу управління:

- Єдиним визначальним фактором якості є клієнт.

- Якість повинна включатися в продукт або послугу на кожному етапі виробничого процесу.

- Запобігання мінливості є ключовим заходом для забезпечення якості.

- Якість є загальним результатом, який виникає, коли люди в системі працюють разом.

- Якість вимагає постійного вдосконалення входів і процесів, вона не повинна концентруватися на результатах.

- Щоб покращити якість, співробітники повинні брати участь у процесі управління на високому рівні.

- Якість повинна бути в центрі бізнес-культури.

Порівняння класичного менеджменту і загального підходу до управління якістю.

Загальний підхід до управління якістю несе в собі елементи класичного підходу до управління, але він є неповним і хибним. Постійні зміни та розвиток шляхом включення цінностей, дійсних у сучасному світі, шляхом очищення відновлює своє існування, залишаючись у розвитку.

Основою класичного підходу до менеджменту є встановлення певного стандарту, виробництво відповідно до встановленого стандарту і контролювати всі операції.

Загальне управління якістю, з іншого боку, базується на постійному розвитку, який не приймає жодних стандартів. Всупереч класичному розумінню, яке приносить рішення в міру виникнення проблем, думає і запобігає можливим проблемам.

Новий менеджмент, заснований на участі, і безперервних зусиллях кожного з усунення проблем. В іншому випадку, коли виникають проблеми в організації та управлінні, транзакції зменшуються, втрати клієнтів збільшуються в результаті тривалого виробництва товарів і послуг за визначеними стандартами, або розвиток організації, розвиток менеджменту, розробка продукту, дослідження ринку.

Коли виробництво (оптимальна якість), спрямоване на відсутність дефектів (100% якість), порівнюється з класичним розумінням, яке спрямоване на прийнятний рівень дефектів, це характерно для виробничих товарів або наданих послуг. Несправний продукт призвести до втрати клієнтів. TQM — це підхід, який намагається найкращим чином задовольнити потреби клієнтів, ставлячи його понад усе, а також стиль управління, який зменшує витрати.

Таким чином, з одного боку, клієнт має бездоганну продукцію і залишається задоволеним. З іншого боку, витрати на організацію виробника внаслідок браку виробництва зменшуються. З розумінням сучасної якості (миттєвого контролю), що базується на запобіганні, а не на основі якості, це гарантує досягнення бажаної якості за допомогою засобів контролю, спрямованих на те, щоб уникнути помилок на кожному етапі виробництва.

Товар (товар або послуга) виробляється під час підходу, проміжного контролю (аудиту) або для виявлення недоліків у підсумковому контролі.

Це процес поділу здорового і дефектного продукту. Зрозуміло, що перевірки, які проводяться після виконання робіт, збільшать вартість.

Класичний підхід до управління приймає принцип порядку та контролю. Менеджери мають сувору ієрархічну структуру. Вони керують своїми працівниками, дотримуючись певної дистанції між ними. TQM, з іншого боку, використовує підхід до управління за участю. Всупереч класичному підходу до управління, TQM дозволяє працювати всім співробітникам без розрізнення статусу в організації.

TQM вимагає від вищого керівництва участі в бізнесі з великим ентузіазмом і реальною підтримкою. Щоб забезпечити загальну систему якості, з одного боку, менеджери працюють над отриманням вимог до якості клієнтів, виконанням цих вимог і усуненням бракованої продукції. Беручи участь, він також працює над визначенням необхідної політики та змушує весь персонал відчувати себе близькою до цієї політики. Стиль лідерства залежить від ступеня успіху зусиль з досягнення TQM.

Основний принцип класичного менеджменту — людина за роботу.

Основною метою TQM є досягнення цілей компанії. Менеджери і співробітники складають плани, необхідні для досягнення цих цілей. Робота, яку необхідно виконати, також описана в цій структурі.

У той час як класичний менеджмент зосереджується на прибутку, повна якість має справу з правилами, які забезпечать прибутковість бізнесу. TQM розглядає принцип якість-витрати-ефективність-прибуток з точки зору, відмінної від класичного підходу до управління.

На відміну від класичного підходу до управління, відповідно до TQM, витрати, зроблені на якість, запобігають відходам, таким чином підвищуючи ефективність і знижуючи витрати. Продаж високоякісних товарів за низькими цінами збільшує ринкову частку бізнесу та підвищує конкурентоспроможність. Компанія з підвищеною конкурентоспроможністю буде успішнішою за своїх конкурентів.

## Висновки розділу 1

Авторизований менеджмент якості в харчовій промисловості системи – це гарантія якості продукції. Придбання цих системних застосувань у харчовій промисловості починаючи з етапу виробництва, маркетингу, дизайну, контролю якості та продажу. Він охоплює всі процеси аж до пост-сервісів. виробник харчових продуктів підприємств, після виконання передумов, управління якістю продуктів, які виробляє підприємство. Тому це дасть змогу розвивати комерційний імідж та захистить, виконання своїх юридичних обов'язків і отримання переваг в продажах.

Системи управління якістю важливі для забезпечення планування, організації, скерування, координації та контролю з метою ефективного досягнення цілей бізнесу, організації чи організації. Управління спрямоване на реалізацію цілей організації, в якій залучені люди зі спільними цілями.

Така система складається з планування, організації, керівництва, координації та контролю. Це систематичне та свідоме застосування концепцій, принципів, теорій, моделей і методів, що належать до функцій планування, організації, керівництва, координації та контролю.

## 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ КОМПАНІЇ «КЛІОН ГРУП»

2.1 Загальна характеристика підприємства: створення, конкурентоспроможність, продукція

Ринок рибної продукції України переважно представлено імпортною продукцією. Близько 85% всього ринку риби України складає імпортна продукція, яка, на жаль інколи не відповідає стандартам якості, а інколи є, навіть небезпечною для споживачів. Відсутність сертифікату походження риби, що може підтвердити легальність та безпечність продукту може загрожувати продовольчій безпеці цієї сфери. Імпортна рибна продукція в Україні представлена більш ніж 60ма країнами світу. Так, наприклад за даними державної фіскальної служби України, за 2018 рік імпор морепродуктів нашої країни склав \$ 562 317 000. І цей показник постійно зростає. Риба та морепродукти є джерелом корисних біологічно-активних та мінеральних речовин, що позитивно впливає на здоров'я людини, через включення цих продуктів в щоденний раціон. Споживчі властивості риби, переш за все залежать від її виду, розміру, чистоти водойми, в який її виловили чи виростили, кількості кисню у воді, а також від кормів, які риба споживала. Безпечність та якість рибної продукції є одними з основних складників конкурентоспроможності підприємств рибного господарства.

Кліон Груп, найбільший український імпортер риби та морепродуктів, заснована 7 грудня 2005 року в Запоріжжі, де розташовані головний офіс, виробничий комплекс і один з логістичних центрів. Основним видом діяльності Групи Кліон є імпорт, виробництво та продаж риби та морепродуктів. Пріоритетами Групи Кліон з перших днів заснування є продаж якісної продукції, клієнтоорієнтованість та розвиток компанії в національному масштабі!



У 2009 році був запуск виробничий комплекс, оснащений модернізованим та високотехнологічним обладнанням від кращих світових виробників обладнання для рибопереробної промисловості. Визнання не змусило себе чекати, через 2 роки після початку виробництва в щорічному рейтингу національних виробників продуктів харчування Кліон Груп посіла 2 місце в номінації «Виробник року». Сьогодні ми виготовляємо понад 200 найменувань у 5 виробничих цехах, потужність яких дозволяє виробляти до 800 тонн готової продукції на місяць.

Розвиток компанії Klion Group породив ідею створення власного бренду Veladis, продукція якого з'явилася на полицях супермаркетів у 2014 році та завоювала довіру споживачів своєю якістю, смаком та різноманітністю.

На сьогоднішній день компанія Klion Group є лідером українського ринку в області імпорту та продажу риби та морепродуктів. Компанія Кліон Груп має розгалужену мережу з 7 відділень з правильним логістичним розташуванням у великих містах країни: Києві, Харкові, Одесі, Львові, Рівному, Вінниці та Запоріжжі. Загальна площа складських приміщень Кліон Груп становить 15 000 м<sup>2</sup>, що дозволяє зберігати 12 000 тонн продукції в асортименті при -25 °С. Логістичні центри Кліон Груп в Запоріжжі, Одесі та Києві приймають вантажі, що доставляються автомобільним, морським і залізничним транспортом, а їх виробництво становить близько 10 000 тонн на місяць.

Компанія Klion Group у 2016 році закріпила свої лідерські позиції на ринку України, відкривши представництво в Грузії та взявши курс на міжнародний розвиток. У грузинському представництві були реалізовані основи та бізнес-принципи та філософія компанії Klion Group, і Klion Georgia незабаром увійшла до трійки найбільших лідерів грузинського рибного ринку.

Підприємство оснащено обладнанням від світових лідерів технологічного забезпечення харчової промисловості. Усі процеси на

виробництві відповідають найсуворішим європейським правилам контролю якості. Завод має сертифікацію HACCP та ISO 22 000. Система управління безпеки продуктів харчування (Hazard Analysis and Critical Control Points) є провідною науковою установою, що спеціалізується на дослідженні безпечності харчових продуктів та впровадженні власної методології безпеки продуктів харчування на підприємствах, що виробляють харчові продукти та вводять їх в обіг. HACCP здійснює свою діяльність на основі розповсюдженої схеми сертифікації продуктів, яка полягає в сертифікації обладнання, що задіяне у виробництві харчових продуктів, матеріалу, сировини та послуг. Такий метод сертифікації спрямований підтвердити придатність продуктів харчування до вживання серед всіх виробників, які керуються даною системою [7].

Таким чином, здійснення постійного контролю – від вилову, зберігання, переробки і транспортування до прилавків магазинів – дозволяє компанії контролювати якість продукції на всіх етапах. Конкурентоспроможність підприємства найчастіше пов'язують з такими властивостями, як здатність випускати якісну та безпечну продукцію і послуги, спроможність до продуктивного та ефективного функціонування, здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти [8].

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг порівняно із конкурентами завдяки наданню товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості. Ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг. На даному етапі розвитку і за умов існування виявлених загроз для ТОВ “Klion Group” доцільною є стратегія

оборони й зміцнення, зміст якої полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам, а претендентам на лідерство зміцнити позиції. Завданням міцної оборони є втримання частки ринку, зміцнення досягнутого положення на ринку, захист наявних у фірми конкурентних переваг. Конкретні оборонні дії для ТОВ “Klion Group” на ринку можуть бути такими: спроби підняти конкурентний бар’єр для претендентів на лідерство через збільшення витрат на рекламу, підвищення рівня сервісного обслуговування та збільшення витрат на дослідження й розробку власних товарних марок; перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування й використання інших доповнень для посилення лояльності споживачів та ускладнення або здорожчання їхнього переходу до продукції конкурентів; розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші; збереження розумних цін і привабливої якості; створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів; здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічним розвитком; укладення ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами. За результатами проведеного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства, одним із методів якого був SWOT-аналіз (Таблиця 2.1), було виявлено певні загрози та слабкі сторони діяльності ТОВ “Klion Group”, які зумовлені виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції. Діагностика конкурентоспроможності досліджуваного підприємства свідчить про нагальну необхідність застосування профілактичних регулюючих заходів, основною метою яких є збереження частки ринку та недопущення втрати наявних конкурентних позицій. Для цього підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва. Також необхідно використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз для ТОВ «Klion Group»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– достатня сировинна база; – персонал з досвідом роботи; – значна відносна частка ринку (22% за результатами маркетингових досліджень); – значний асортимент продукції; – впровадження нових технологій; – наявність структурних підрозділів з маркетингу;	– низький рівень готовності працівників до змін; – невисокий термін зберігання продукції
Можливості	Загрози
– збільшення числа лояльних споживачів; – розширення кола інформування потенційних покупців; – розширення ринку збуту продукції; – нарощування товарообігу; – підвищення рівня професійності кадрів; – розширення асортименту продукції; – удосконалення дилерської мережі; – експорт продукції в країни близького та далекого зарубіжжя	– великий рівень конкуренції в галузі; – перенасичення ринку; – технологічне відставання; – зниження рівня кваліфікації кадрів

Джерело: Складено автором

Запорізька область має достатній виробничий потенціал для виробництва основних продуктів харчування. Харчова та переробна промисловість області представлена такими галузями як хлібопекарська, кондитерська, м'ясо - молочна, борошномельна, олійно-жирова, рибопереробна, консервна, пивоварна, лікєро - горілчана та безалкогольна.

За даними Департаменту агропромислового розвитку Запорізької облдержадміністрації, виробництвом харчових продуктів у регіоні займаються понад 300 підприємств, серед яких не тільки традиційні підприємства харчової та переробної промисловості, а й сільськогосподарські, підприємства торгівлі, металургії та машинобудування, приватні підприємства, підприємці та кооперативи. Питома вага харчової та переробної промисловості в загальному обсязі реалізації промислової продукції області складає 12,1 % і посідає друге місце після металургії.

З метою забезпечення високої якості та гарантованої безпеки продуктів харчування підприємства харчової та переробної промисловості повинні впроваджувати системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів. На початок 2018 року в переліку таких підприємств знаходилось близько шести десятків виробників харчової продукції Запорізької області.

Керуючись ст. 6 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19.06.2013р. № 492-р «Про затвердження плану заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління», Розпорядженням голови Запорізької обласної державної адміністрації затверджено План заходів щодо впровадження, сертифікації та функціонування систем управління якістю на вітчизняних підприємствах, в установах і організаціях відповідно до національних (міжнародних) стандартів у Запорізькій області на 2018-2020 роки.

Свою роботу компанія Klion Group почала в серпні 2009 року, чому передувала повна модернізація та оновлення виробничого комплексу підприємства. На сьогодні фабрика з переробки риби оснащена надсучасним інноваційно-технологічним обладнанням відомих виробників провідних країн світу.

Що стосується виробничого обладнання основних цехів, то слід відзначити, що воно було зроблено за спеціальним замовленням для Компанії Klion Group. Окремої уваги заслуговує те, що виробники цього обладнання самостійно займалися монтажем та налаштуванням всіх виробничих підрозділів.

Новітні лінії виробництва дають можливість виготовляти 800 тонн готової продукції щомісяця із використанням різноманітних технологічних процесів переробки риби і морепродуктів.

Зараз на виробничих потужностях підприємства Кліон Груп виготовляється понад 200 найменувань продукції. Структура виробничої потужності підприємства представлена на рисунку 2.1.

У 2013 році Компанія Klion Group успішно пройшла сертифікацію ISO22000 (НАССР), що додатково підтверджує високу якість виготовлюваної продукції. Службою якості Компанії Klion Group проводиться постійний контроль на кожному етапі виробництва: від вхідного контролю сировини на виробництві та її переробки, до зберігання готової продукції і її транспортування в торгові точки.

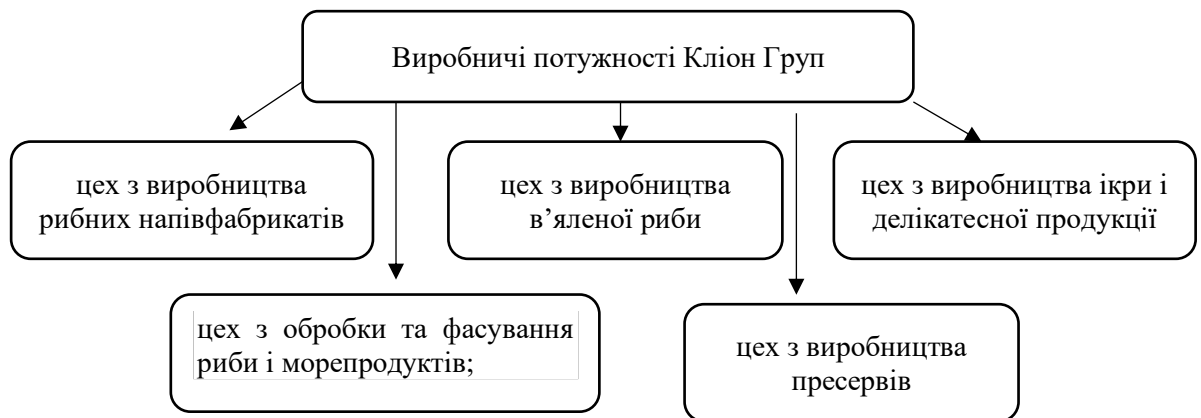


Рисунок 2.1 - Структура виробничої потужності підприємства  
Кліон Груп

Джерело: Складено автором

Власна акредитована лабораторія проводить дослідження хімічних і мікробіологічних показників на кожному етапі виробництва. Завдяки суворому виконанню всіх вимог і норм європейських стандартів у виробництві продуктів харчування, Компанії Klion Group було присвоєно Єврономер a-UA-08-22-110-VIII.

Команда професійних технологів працює над інноваційними видами продукції. Головна мета відділу досліджень і розробок – створення нових технологій переробки сировини і розробки нових видів продукції, щоб

домогтися кращих смакових якостей продукту, які неодмінно оцінять споживачі.

Нам, як виробникам продукції високої якості, довіряють найбільші торговельні мережі країни. Ми проходимо щорічні інспекції незалежними аудиторами на замовлення великих національних і міжнародних торговельних мереж, що в черговий раз підтверджує довіру великих ритейлерів до нас, як партнера і виробника.

Стабільність виробничих процесів, налагоджена система організації праці, кваліфікований персонал, свідчать про те, що ми створили першокласне виробництво, яким пишаємося.

На підприємстві виробляють більше 200 найменувань продукції, яка в роздрібній мережі Запорізької області представлена під торговою маркою «Veladis».

- Практично всі наші продукти унікальні, тому що розробляються співробітниками нашої компанії під побажання споживачів, - розповів директор виробничого департаменту Компанії Klion Group Володимир Манойло. За його словами, на підприємстві самі розробляють і рецепти, і технологію, і навіть окремі частини обладнання технологічних ліній. При цьому успішно переймають передовий досвід компаній-виробників з країн ближнього і далекого зарубіжжя. А працює Klion Group більш з 40 країнами світу.

- Klion Group відкриває Запоріжжя для всього світу. Мета компанії - показати, що Запоріжжя - це не тільки металургія, машинобудування, але це і харчова промисловість, і сфера послуг, і туризм.

Загалом в Компанії Klion Group сьогодні працюють близько тисячі осіб. І за кількістю співробітників, і з податкових відрахувань, Klion Group є великим бізнесом. Причому, збудований він на запорізькій землі в кращих європейських традиціях.

В 2014 році на прилавках українських магазинів з'явилась новинка – продукція під торговою маркою "Veladis".

Виведення на ринок власної ТМ стало важливим кроком та природним результатом стрімкого розвитку компанії Кліон Груп. Відправною точкою розвитку можна вважати 2009 рік. В цьому році компанія придбала рибопереробний завод в Запоріжжі, і провела його масштабну реконструкцію і модернізацію. Були побудовані нові цехи, запуснені кілька ліній з переробки і фасування риби і морепродуктів, налагоджено виробництво рибного фаршу. Новітнє обладнання, відточені виробничі процеси, штат, укомплектований висококласними фахівцями, і стабільно висока якість продукції, що випускається – все це призвело до ідеї створення нового бренду, в якому втілилися всі сильні сторони компанії. З іншого боку, до створення торгової марки "Veladis" підштовхував сам ринок, на якому існував явний попит на якісні і натуральні морепродукти і рибу. Саме турбота про якість, натуральності і, звичайно ж, смак лягла в основу ідеї бренду і знайшла своє відображення в його слогані – ТМ "Veladis": Натурально. Корисно. Смачно!

Варто відзначити, що продукція ТМ "Veladis" була тепло прийнята українськими покупцями. Відповіддю на зростаючий попит стало розширення асортименту. Зараз асортимент торгової марки налічує понад 80 найменувань і продовжує поповнюватись цікавими новинками. Зовсім недавно на полицях магазинів з'явилися креветочні і ікорні пасти від ТМ "Veladis", незадовго до цього були представлені унікальні пресерви з товстолобиком, аналогів яким немає на українському ринку. (Рисунок 2.2)

На сьогоднішній день асортимент торгової марки включає:

- Більше 10 видів ікри пробійної і делікатесної ікри в соусах;
- Ікру червону найвищого ґатунку;
- Пресерви з добірного оселедця у вигляді філе і філе-шматочків, а також з інших видів риби;
- Пресерви з морепродуктів в олії або розсолі;
- Ніжні креветочні і ікорні пасти;
- Рибне масло;



- Заморожену рибу і морепродукти найвищої якості з усіх куточків світу;
- Рибний фарш з лосося, хека або бичка, приготований за спеціальними рецептами.

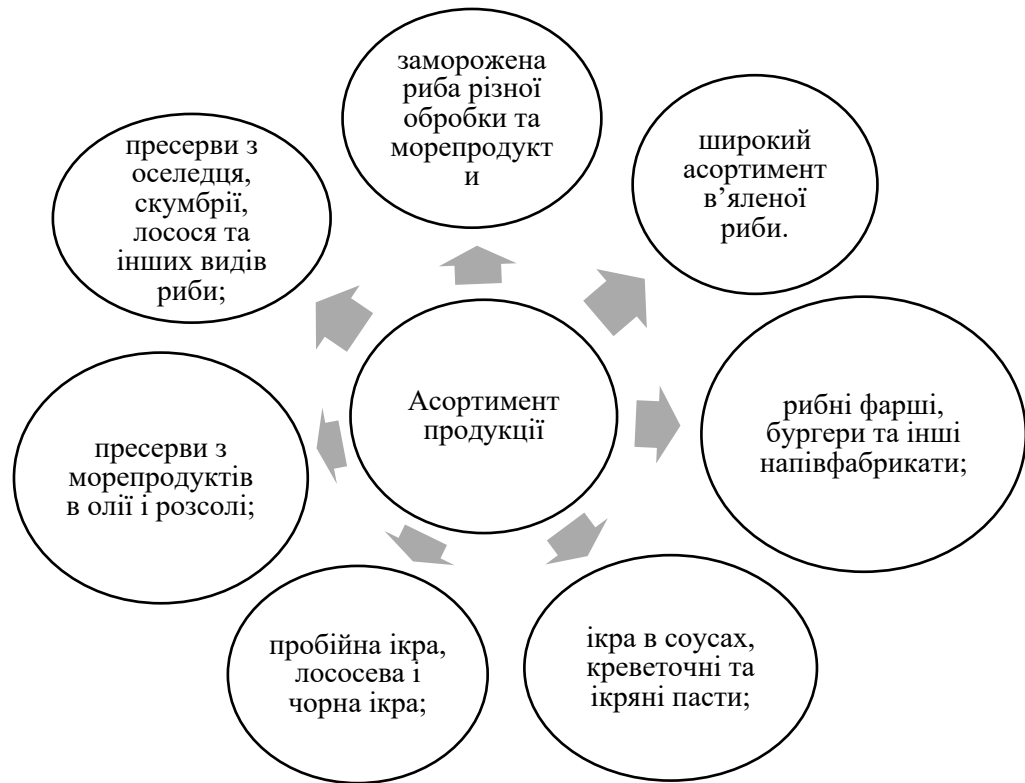


Рисунок 2.2 – Асортимент продукції підприємства Кліон Груп  
ТМ «Веладіс»

Джерело: Складено автором

Досягнення такого асортиментного різноманіття, при цьому утримуючи стабільно високий рівень якості кожного продукту, стало можливо завдяки безперервному вдосконаленню виробництва, а також співпраці тільки з найбільшими і надійними постачальниками з Європи і всього світу.

Одним з важливих принципів продуктової політики ТМ "Veladis" стала відмова від використання пластика в упаковці. Це не данина моді чи слідування європейським трендам, це в першу чергу турбота про

споживача та дотримання шляху, який закладений в ідеї бренду, адже тільки скляна упаковка гарантує максимальну безпеку для споживача!

Зараз торговельна марка "Veladis" є свого роду «маяком» для споживачів, які цінують натуральність і якість. Цінова політика торгової марки досить лояльна, що важливо в поточній економічній ситуації. У пріоритетах розвитку торгової марки – утримання доступних цін, амбітні плани щодо подальшого розширення і модернізації виробництва.

Підсумовуючи, можна сказати, що зараз Компанія Klion Group - це:

- 20% ринку риби та морепродуктів;
- більше 800 професіоналів своєї справи;
- 7 філій в різних регіонах України;
- 3 власних логістичних центри;
- представництво Компанії Klion Group в Грузії;
- сучасний виробничий комплекс;
- експорт продукції власного виробництва;
- мережа дистриб'юторів власних ТМ Компанії по всій Україні;
- асортиментний портфель власних ТМ понад 200 видів продукції.

Виробничі потужності Компанії Klion Group забезпечують випуск понад 200 найменувань продукції високої якості, а продуктивність нашого рибопереробного підприємства становить 800 тонн готової продукції на місяць. Планування і виконання поставлених планів на 100%, характеризують стиль роботи Компанії Klion Group. Взаємовигідна співпраця і партнерські відносини - це те, що ми пропонуємо нашим клієнтам і постачальникам.

Успіх Компанії Klion Group обумовлений:

- величезним досвідом і професіоналізмом наших співробітників;
- використанням високоякісної сировини;
- взаємовигідним співробітництвом з клієнтами і постачальниками;
- задоволенням бажань і вподобань споживачів.

## 2.2 Особливості впровадження менеджменту якості на підприємстві

Мета системи якості виглядає різною з різних точок зору. Для нових співробітників він пропонує чіткі методи роботи та цілі, особливо для поточних співробітників модель постійного вдосконалення, а для компанії конкурентну перевагу в продажах і маркетингу. З точки зору клієнта, система якості може розглядатися як надійність доставки, висока якість і відданість цілям клієнта.

Система якості підприємства сертифікована та вона відповідає вимогам стандарту, затвердженого акредитованою установою. Встановлено стандарт управління якістю, а саме міжнародний стандарт ISO 9001:2015. Сертифікат компанії ISO9001:2015 свідчить про те, що система менеджменту компанії відповідає цьому стандарту.

Пояснити різницю між системою якості та системою менеджменту важко, хоча в кінцевому підсумку це просто. Система якості відноситься до операційної моделі, розробленої з однієї точки зору, стандарту ISO 9001:2015, який є частиною сімейства стандартів управління ISO. Отже, в принципі, навіть незважаючи на це, це система управління. Подібним чином, системи менеджменту – це система навколишнього середовища, розроблена відповідно до стандарту ISO 14001:2015, або система управління охороною здоров'я та безпеки праці, розроблена відповідно до стандарту OHSAS 18001 / ISO 45001:2018.

Загалом, система менеджменту може означати будь-яку систему відповідно до стандартів ISO, їх комбінацію або просто спосіб функціонування та управління, описаний на основі власних потреб організації. Система менеджменту є більш широким поняттям, ніж система якості, хоча прийнято говорити скоріше про системи якості.

Сертифікат якості є важливою метою для багатьох компаній, що підвищує довіру до компанії та відкриває можливості для продажу. Сертифікація може бути проведена тільки акредитованим органом

сертифікації, а до цього компанія повинна була працювати відповідно до своєї системи якості протягом певного періоду часу.

Сертифікація включала попередній аудит системи якості, під час якого переглядалася документація системи якості та перевірялося, чи все необхідне для сертифікації в порядку. Приблизно через місяць після цього було організовано власний сертифікаційний аудит, на підставі якого компанія була представлена на сертифікацію.

Після видачі сертифіката якості його дійсність вимагає, щоб компанія проводила щорічний внутрішній аудит і перевірку керівництва, а також щоб акредитована установа проводила періодичну оцінку два роки поспіль з подальшою повторною оцінкою на третій рік. Основні завдання системи якості підприємства Кліон Груп представлені на рисунку 2.3.

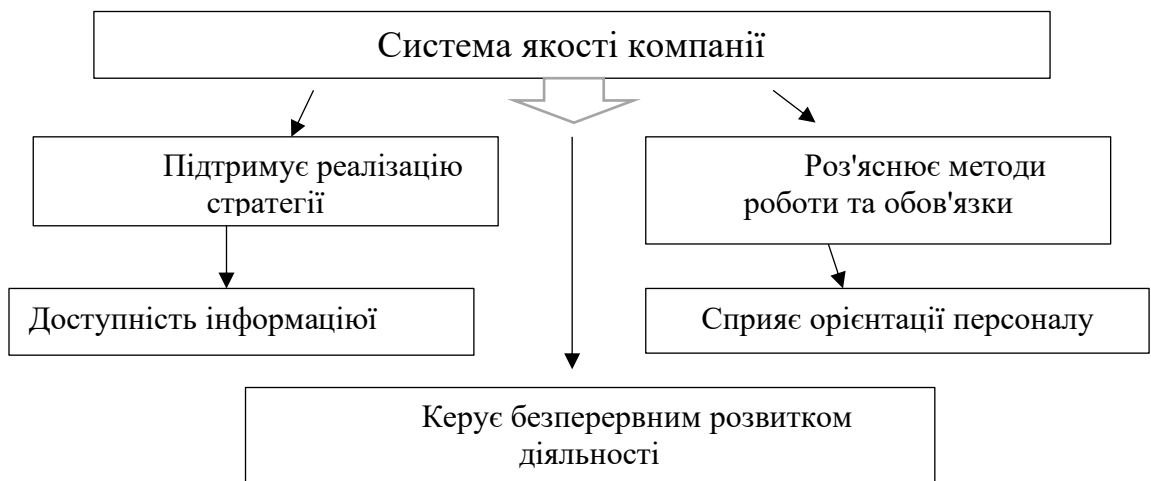


Рисунок 2.3 – Завдання системи управління якістю Компанії Кліон Груп

Джерело: складено автором на основі

Система якості підтримує реалізацію стратегії та спрямовує щоденну діяльність. Це робиться за допомогою стандартизованих процедур, моніторингу та вимірювання, а також візуальної звітності.

Документація системи якості є суттєвою частиною побудови системи якості та основою її дотримання в повсякденному житті. Керівництво з

якості описує робоче середовище організації та основні процеси компанії. Коли документація виконується в сучасних хмарних сервісах, інформація там легко доступна і коли вона потрібна. Це полегшує орієнтацію нового персоналу та спрощує обслуговування.

Оскільки однією з цілей системи якості є зміцнення лідерства та управлінської роботи, посадові інструкції описують, обов'язки та повноваження. Інструкція з якості також є описом системи управління організацією, а система якості також керує внутрішньою взаємодією та методами роботи організації.

Управління якістю по суті включає модель безперервного вдосконалення, про що свідчить той факт, що при створенні системи якості часто використовуються принципи філософії бережливого виробництва, спрямовані на постійне вдосконалення. Система якості привносить у повсякденне життя на робочому місці ще більше операційних моделей, які відповідають економному мисленню, а персонал бере участь у генеруванні ідей розвитку.

Зокрема, керівництво та керівники контролюють впровадження принципів системи якості та постійний розвиток за допомогою метрик та візуальних звітів, що складаються з найважливіших показників. За допомогою сучасних інструментів аналітики автоматично запускаються актуальні звіти про різні функції організації, які точно та достовірно показують вузькі місця та досягнуті цілі. Таким чином можна керувати заходами, записаними в системі якості, і досліджувати, як систематично розвивати операцію.

Основні етапи впровадження системи якості на підприємстві Кліон груп. Система якості поширюється на всю організацію, і її ефективність базується на тому факті, що робочі моделі, задокументовані в положенні з якості є частиною повсякденного життя компанії.

Добре інформований персонал про те, як і на якому етапі система якості впливає на їх власну посадову інструкцію та які цілі стоять за її

розробкою. Навчання системі якості було організовується після того, як система якості завершена, але також між початковим дослідженням картографування та навчанням, відстежувались етапи та прогрес побудови системи якості на цьому шляху. У той же час персоналу надається природна можливість поставити запитання. Знання та розуміння здатні підвищити відданість цілям системи якості. Рисунок 2.4 показує, що включає система якості Компанії Кліон Груп.



Рисунок 2.4 - структурна модель стандартизованої системи якості

Джерело: складено автором на основі

Іншою важливою частиною системи якості є описи процесів, які розглядають усі види діяльності компанії як окремі процеси. Дуже важливо детально описувати процеси за допомогою питань «що, чому, як, хто, де і коли». При правильному виконанні описи процесів допомагають компанії висвітлити хід роботи і водночас роблять можливим розвиток роботи.

На другому найнижчому рівні діаграма містить опис методів роботи, що означає описи робочих завдань та робочі інструкції. Мета цього розділу – детально показати, які методи і як використовуються в роботі і як

завдання повинні виконуватися. Здебільшого також робочі вимоги, відповідальність і повноваження пов'язані з цим рівнем. Останній і найнижчий рівні демонструють установчі документи на які базується вся система. Ця основа складається з вмісту, який стосується впливових факторів, що надходять ззовні компанії. Визначення та підвищення рівня якості продукції «Кліон Груп», в рамках системи управління якістю. Включє в себе основні взаємопов'язані етапи, які представлені на рисунку 2.5.

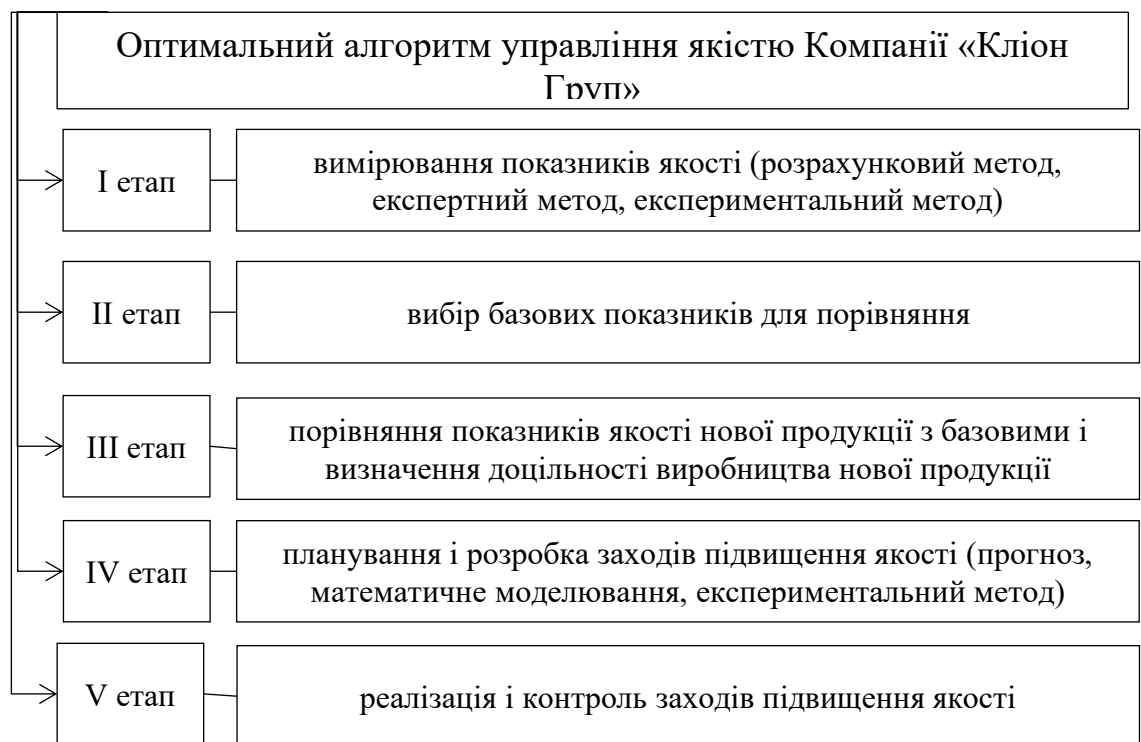


Рисунок 2.5 – Алгоритм визначення та підвищення рівня якості продукції «Кліон Груп»

Джерело: складено автором на основі

При створенні системи якості, відповідно до стандарту якості ISO 9001, керівництво Компанії «Кліон Груп» детально дослідили питання, пов'язані із системою якості, і визначили вимоги, що існують при побудові системи якості. Метою цього стандарту є модифікація існуючих методів управління, але не так, щоб існуючі методи повністю зникли, а скоріше вони застосовуються відповідно до операції. Ще одними завданнями було

з'ясування того, що вписується в систему якості та з'ясувати, чи є потреба в змінах і що потрібно зробити краще, ніж раніше. В цілому, система управління якістю (СУЯ) Компанії «Кліон Груп» (рис. 2.6) забезпечує впевненість замовників та споживачів в якості одержуваної продукції.



Рисунок 2.6 – Процес забезпечення якості «Кліон Груп»

Джерело: складено автором на основі

Складові системи управління якістю продукції Компанії «Кліон Груп» представлені на рисунку 2.7.





Рисунок 2.7 – Складові системи управління якістю продукції Компанії «Кліон Груп»

Джерело: складено автором на основі

Впровадження СУЯ в Компанії «Кліон Груп», передбачає моніторинг діяльності підприємства на відповідність міжнародним стандартам ISO (аналіз побудови організаційної структури управління, виробничих процесів, нормативно-технічної документації, забезпечують проведення

політики в області якості та реалізацію поставлених цілей).

### 2.3 Особливості забезпечення якості мороженої імпортової продукції Компанії «Кліон Груп»

Методи холодного зберігання можуть застосовуватися на будь-якому етапі холодового ланцюга між виробничим процесом і споживанням. Холодильні склади варіюються від невеликих партійних складських одиниць на виробничому підприємстві до їх переходу в великі оптові склади, і ближче до роздрібного продавця, до більш дрібних, географічно зручних магазинів з комплектуванням замовлень для задоволення споживчого попиту.[26]

Метою замороженого зберігання морепродуктів є продовження терміну їх зберігання та обмеження мікробної і ферментативної активності, що викликає псування. Зазвичай рекомендована температура повітря для зберігання заморожених продуктів становить від  $-18^{\circ}\text{C}$  до  $-20^{\circ}\text{C}$ .

Для замороженої риби і деяких інших чутливих продуктів температура повинна бути набагато нижче і рекомендується  $-30^{\circ}\text{C}$ . Навіть при такій температурі риба не зберігається нескінченно. Мікробна дія припиняється при температурі нижче  $-10^{\circ}\text{C}$ , але хімічні реакції, що призводять до незворотних змін запаху, смаку і зовнішнього вигляду, триватимуть повільно. Крім того, якщо риба не буде належним чином захищена від зневоднення, фізичні зміни зроблять її не тільки непривабливою (стан, відомий як «морозний опік»), але і неприємною для їжі.[26]

Транспортування і зберігання морожених рибних продуктів. Заморожена риба, доставлена в пункт призначення, де вона повинна бути негайно продана, швидше за все, буде з'їдена протягом декількох годин, і не буде ніякої шкоди, якщо вона буде частково розморожена після прибуття в пункт призначення. Фактично, заморожена риба може перевозитися в 41

неізолюваних контейнерах, в залежності від тривалості поїздки. Однак слід використовувати закриті транспортні засоби чи, принаймні, передбачити укриття для захисту риб від прямих сонячних променів. [4, 5]

Теплоізолюваний транспортний засіб буде потрібний для тривалих поїздок в залежності від початкової температури риби, повного або часткового завантаження транспортного засобу, розміру вантажу, якості і товщини ізоляції, ступеня проникнення повітря і місцевих кліматичних умов. Місцеве випробування встановить максимально досяжний діапазон. [26] Заморожену рибу, яка повинна бути переміщена в інші холодильні склади, необхідно перевозити в ізолюваному транспортному засобі, бажано з будь-яким холодильним обладнанням, щоб підтримувати в повітряному просторі температуру приблизно  $-20^{\circ}\text{C}$ . [27]

Методи охолодження, які можуть бути використані:

1) Механічне охолодження з використанням або настінних охолоджувачів, або охолоджувачів з примусовою конвекцією, продувають повітря через складське простір. У деяких випадках використовується система розподілу повітря з сорочкою. Це найпоширеніша система; [28]

2) Акумуляторні евтектичні пластини; [28]

3) Твердий або рідкий діоксид вуглецю або рідкий азот можна використовувати з системою повної втрати. [27, 28] На всіх етапах транспортування кінцевого продукту умови глибокої заморозки повинні підтримуватися при  $-18^{\circ}\text{C}$  (максимальне відхилення  $\pm 3^{\circ}\text{C}$ ) до досягнення кінцевого пункту призначення продукту.

Необхідно перевірити чистоту і придатність транспортного засобу для перевезення заморожених харчових продуктів. Рекомендується використовувати в постачанні прилади для реєстрації температури. [28, 29]

Транспортні засоби повинні бути спроектовані і виготовлені таким чином, щоб:

1) стіни, підлога і стеля, де це необхідно, були виготовлені з відповідного корозійно-стійкого матеріалу з гладкими неабсорбуючими поверхнями;

2) підлоги повинні бути належним чином осушені (при 42 необхідності охолоджуючим обладнанням для підтримки охолодженої риби або молюсків під час транспортування) до температури, максимально наближеної до  $0^{\circ}\text{C}$ , або, для замороженої риби, молюсків і їх продуктів, для підтримки температури  $-18^{\circ}\text{C}$  або нижче (за винятком для морської замороженої риби, призначеної для консервування, яка може транспортуватися при  $-9^{\circ}\text{C}$  і нижче); 3) жива риба і молюски повинні транспортуватися при температурі, прийнятною для даного виду; 4) для захисту риб або молюсків від зараження, під дією дуже низьких температур і висушування під впливом сонця або вітру; 5) забезпечувати вільний потік охолодженого повітря. [42]

Вплив температури на зберігання замороженої рибної продукції. Найбільш важливими факторами, що визначають властивості риби, є температурна витримка. В цілому білі види риб мають «високу якість» в перші 6-8 днів після вилову (при  $0^{\circ}\text{C}$ , в чистих контейнерах, виловлюються і обробляються обережно), але в перші 6-8 днів властивості риби втрачаються, а отже, і сприймана якість теж змінюється. [14]

Температура - єдиний найбільш важливий фактор, що впливає на швидкість псування риби і молюсків і розмноження мікроорганізмів. Для видів, схильних до вироблення скомбротоксіна, контроль часу і температури може бути найбільш ефективним методом забезпечення безпеки харчових продуктів. Тому важливо, щоб свіжа риба, філе, молюски та продукти з них, що підлягають охолодженню, містилися при температурі, максимально наближеною до  $0^{\circ}\text{C}$ . [15]

Щоб мінімізувати погіршення (час), важливо, щоб:

1) Охолодження почалося якомога швидше;

2) Свіжу рибу, молюсків та інших водних безхребетних слід зберігати в охолодженому вигляді, обробляти і поширювати з обережністю і з мінімальними затримками. [15]

Щоб звести до мінімуму псування (контроль температури), коли мова йде про регулювання температури:

1) Слід використовувати достатнє і адекватне обмерзання або системи охолодженої води, де це необхідно, щоб гарантувати, що риба, молюски та інші водяні безхребетні зберігаються охолодженими при температурі якомога ближче до 0°C; [15]

2) Риба, молюски та інші водяні безхребетні повинні зберігатися неглибокими шарами і оточені дрібнодисперсним танучим льодом;

3) Живу рибу і молюсків слід транспортувати при температурі, прийнятної для виду; [15]

4) Системи охолодженої води і системи зберігання холодних продуктів повинні бути спроектовані і обслуговуватися таким чином, щоб забезпечувати адекватну охолоджуючу або заморожуючу здатність під час пікових навантажень; [15]

5) Риба не повинна зберігатися в системах з охолодженою водою до щільності, що знижує її ефективність роботи; [15]

6) Моніторинг і контроль часу, температури і однорідності охолодження повинен виконуватися регулярно. [15]

Холодильне обладнання розраховане на тривалу роботу без уваги. Проте є багато подій, крім поломки, які можуть вплинути на регулювання температури. Цикли відтавання вимагають уваги, щоб забезпечити їх правильну частоту, а завантаження продуктів в холодильні системи часто має вирішальне значення для їх роботи і належного повітряного потоку. Моніторинг температури повітря може показати, чи правильно працює холодильне обладнання, навіть якщо екстраполювати температуру харчових продуктів може бути складніше. У деяких випадках моніторинг

температури 44 повітря неможливий, і потрібна температура продукту або температура імітатора продукту.[15, 16]

На ринку є величезна кількість різних систем контролю температури, від простого термометра до повністю комп'ютеризованої системи, пов'язаної з місцевою системою охолодження або навіть центральною системою управління. Вибір системи буде залежати від того, скільки деталей вимагає оператор, і від вартості, за якою такі дані доступні. Якщо система моніторингу повинна надавати детальну інформацію про роботу системи, пов'язаної з іншими системами реактивного управління, то, очевидно, потрібно більш складна система.

Це може включати в себе велику кількість датчиків, що дозволяють отримати максимально повну картину розподілу температури в охолоджувальні системи. Він також може включати іншу інформацію, таку як цикли розморожування, тиск компресора і розширювального клапана, кількість відкриттів дверцят і споживання енергії, і може бути пов'язаний з системою сигналізації (і навіть телефоном) складськими запасами і кодами партій товару.[16, 33]

З іншого боку, якщо моніторинг проводиться тільки для того, щоб гарантувати, що продукти харчування зберігаються при певних температурах в якості критичної контрольної точки, то обсяг інформації, що збирається може бути зменшений.

При проектуванні системи моніторингу необхідно враховувати певні чинники при виборі температури для вимірювання в охолоджувальній системі. До них відносяться:

- 1) Вибір між моніторингом температури повітря, температури продукту або модельованої температури продукту буде залежати від конкретної системи і способу її роботи;

- 2) Датчики бажано закріпити в місці, де вони не будуть пошкоджені під час комерційної діяльності. Якщо використовуються ручні свідчення, їх слід знімати з доступних позицій;

3) Відібрані температури повинні бути репрезентативними для холодильної системи і давати уявлення про її функціонування і, отже, побічно бути пов'язаними з температурою продукту.[33]

Беручи до уваги важливість контролю температури в холодильних камерах, слід згадати перелік практичних методів контролю температури:

- 1) холодильні камери (холодильні камери і шафи-холодильники);
- 2) охолоджений транспорт (автомобілі з регульованою температурою і малотоннажні транспортні засоби);
- 3) вітрини (шафи багатоярусні);
- 4) Вітрини для сервірування. [34]

Термін придатності для охолоджених та заморожених рибних продуктів Коли риба виловлюється в свіжому вигляді, її харчові якості високі, але з часом якість погіршується, і в кінцевому підсумку риба стане непридатною для вживання. Час, необхідний для досягнення цієї точки непридатності, відомо як термін придатності. Протягом всього терміну зберігання риби відбуваються зміни, які призводять до поступової втрати смакових якостей. Це також називається псуванням. Зазвичай для свіжої цільної риби в кризі псування відбувається за визнаною схемою:

- Фаза 1: риба дуже свіжа і має солодкий, ніжний смак з морськими водоростями. Смак може бути злегка металевим. У багатьох видів білої риби солодкий смак посилюється через 2-3 дня після вилову.[5]

- Фаза 2: втрата характерного запаху і смаку. М'якоть стає нейтральною, але без запаху. Текстура як і раніше приємна; [5]

- Фаза 3: є ознаки псування і з'являється ряд неприємних запахів в залежності від виду риби. Одне з них - характерний «рибний» запах. На початку фази присмак може бути злегка кислим, фруктовим і злегка гірким, особливо в жирній рибі. На більш пізніх стадіях розвитку з'являється нудотно-солодкий, схожий на капусту, аміачний, сірчаний і прогірклий запах. Текстура стає або м'якою і рідкою, або жорсткою і сухою; [5]

- Фаза 4: рибу можна охарактеризувати як зіпсовану і гнилу. Для кожного виду риби характер псування буде трохи відрізнятися.[5]

Міжнародні дослідження показали, що імідж замороженої риби не дуже позитивний. У той час як європейські споживачі підкреслювали нейтральний і несмачний смак цих продуктів, багато споживачів в США вважали, що заморожена риба менш живильна і кісткова, ніж свіжа, і має жорстку і суху текстуру, неприємний запах і найгірший смак. Однак при ретельному виборі сировини, умов обробки і зберігання можна виробляти заморожені продукти рибальства високої якості.

Нещодавно було описано безліч причин втрати якості заморожених продуктів, а також методи запобігання або уповільнення псування. У заморожених рибних продуктів при будь-якому дослідженні якості необхідно враховувати велику кількість (кілька тисяч в усьому світі) видів риб, що володіють різним складом і біохімічними властивостями, і той факт, що більша частина сировини надходить з диких, а не сільськогосподарських тварин, на відміну від виробництва м'яса.[22]

Погіршення якості заморожених продуктів рибальства залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. Найбільш важливими зовнішніми факторами є швидкість заморожування, температура зберігання, коливання температури, проникнення кисню в продукт під час зберігання і, не забуваючи, режим відтавання або нагрівання продукту. Внутрішні чинники визначаються біохімічними властивостями риби або молюсків. Ферментативне обладнання, тип жирних кислот в ліпідній фракції і присутність інших метаболітів, які є попередниками небажаних з'єднань, відповідальні за основні процеси руйнування.[22]

Заморожування риби супроводжується утворенням кристалів льоду, що призводить до концентрації солей і органічних сполук, а також до зміни рН в рідкій фазі. На ці процеси впливають швидкість заморожування, температура зберігання і коливання температури. М'язові білки зневоднюються і денатуруються, а мембрани руйнуються. [22] Двома



найважливішими шляхами є гідроліз і окислення ліпідів, а у гадоїдів і деяких інших видів - розщеплення оксиду триметиламіну на формальдегід і диметиламін під дією ферменту. [22]

На характер псування морепродуктів можуть впливати біологічні параметри:

- 1) види риб;
- 2) фізіологічний стан риби;
- 3) рибальські угіддя;
- 4) розмір риби;
- 5) підлога риби;
- 6) склад кормової риби, вирощуваної на фермах.[5]

Умови вилову та обробки мають першорядне значення для псування мороженої риби, і на якість впливають:

- 1) спосіб лову, тривалість тралення;
- 2) Процедура оглушення і умертвіння;
- 3) задубіння;
- 4) кровотеча;
- 5) одинарна і подвійна заморозка;
- 6) скління і покриття;
- 7) вид продукту (риба цілком, філе, рибний фарш);
- 8) умови заморожування і відтавання;
- 9) умови зберігання.

Одна з основних областей, які допомагають у визначенні терміну придатності, - це прогностичне мікробіологічне моделювання. Зокрема, в майбутньому буде збільшуватися розробка моделей, специфічних для харчового сектора. Були розроблені моделі для рибних продуктів, які можна отримати в Технічному університеті Міністерства рибальства Данії. Такі моделі дозволять оцінити інтерактивне вплив змішаної мікробної флори, зазвичай виявленої в цих продуктах, на псування харчових продуктів.

Будуть все ширше використовуватися альтернативні технології для поліпшення якості і терміну зберігання охолоджених морепродуктів.[22]

Температура і час зберігання в замороженому вигляді мають великий вплив на термін зберігання замороженої риби. Температура повинна бути якнайнижче з економічної точки зору, але не нижче  $-20^{\circ}\text{C}$ . Слабким місцем холодового ланцюга є температура морозильних камер в супермаркетах, яка часто буває занадто високою і коливається протягом дня. Інші умови, такі як вакуумна упаковка або захист від світла, можуть мати менший вплив на порчу. Випробування зберігання філе сома при  $-20^{\circ}\text{C}$  протягом 11 місяців не виявило суттєвої різниці в сенсорних характеристиках філе, яке було упаковано або у вакуумній, або в киснепроникній упаковці.[22]

Коли починається замерзання, кристали льоду починають формуватися в проміжках між мікроскопічними клітинами плоті. Якщо швидкість заморожування дуже низька, лід всередині осередків взагалі не утворюється. Дійсно, вода в клітинах витягується через клітинні стінки в позаклітинні простори (між клітинами), де утворюється лід. На той час, коли внутрішній простір камер стане досить холодним, щоб замерзнути, в них все одно може залишитися дуже мало води. Між клітинами утворюються великі кристали льоду - самі клітини проколюються і зневоднюються.

При швидкому заморожуванні вода не встигає витягуватися з клітин, щоб з'єднатися з кристалами що утворилися там - вода заморожується всюди, де вона знаходиться, усередині або зовні клітин. Також при повільному заморожуванні може бути пошкодження через денатурацію білка. Денатурація білків просто означає, що білки втрачають свою природну структуру і, отже, їх здатність «утримувати» воду - вони розпадаються. Риба, пошкоджена через повільне заморожування, при відтаванні стає м'якою і рідкою.[22]

При зберіганні в замороженому вигляді якість риби змінюється в міру продовження псування. Фактично, ступінь псування при зберіганні в замороженому стані набагато вище, ніж при заморожуванні або відтаванні.

Але швидкість псування все одно набагато нижче, ніж у охолодженої риби, і фактори, що викликають псування, інші. При стандартній температурі холодильної камери близько  $-25^{\circ}\text{C}$  зміни смаку і текстури замороженої риби будуть помітні через кілька місяців, а згодом будуть помітні більш значні зміни, такі як: щільна еластична м'якоть стає тьмяною і губчастою; втрається напівпрозорість і м'якоть стане білою, потім кремовою або жовтою; м'якоть буде провисати, ламатися і втрачати рідину; в вареному вигляді риба стає вологою і неакуратною - при подальшому жуванні стає сухою, волокнистою і позбавленою смаку; жири (або ліпіди) у рибі змінюються і викликають неприємний смак і запах; може відбутися зневоднення, що призведе до опіку від заморожування (суха, біла поверхня, порушення текстури, втрата ваги, посилене розщеплення білків і жирів).[22]

Заморожена риба може повільно сохнути в холодильнику навіть при хороших умовах експлуатації. Це небажано з причин, відмінних від тієї очевидної, що продукт схудне. Сушка також прискорює денатурацію білка і окислення жиру в рибі. Навіть повністю непроникна обгортка, яка використовується для захисту продукту, не забезпечує повного захисту, якщо умови роботи холодильної камери сприятливі для висихання всередині упаковки.[22]

Безпека та забезпечення якості заморожених продуктів і морепродуктів Контрольована температура продукту на рівні  $0^{\circ}\text{C}$  є ключем довіри до якості продукту без його фактичного контролю. Перевірка ланцюга тільки один раз на борту судна при патранні риби значно знижує витрати на ланцюг. Якщо холодний ланцюг порушений, простий розрахунок, показує якість продукту протягом минулих днів ( $0^{\circ}\text{C}$ ), оскільки улов не буде вірним, і продукт не може бути автоматично використаний в ланцюжку якості. Устаткування і методи, що забезпечують цілісність холодного ланцюга, легко доступні.

Це просто питання впровадження правильного обладнання та використання надійних процедур на кожному етапі ланцюжка, щоб воно

працювало. [23] Першочерговим завданням виробників охолоджених харчових продуктів є виробництво продукту, який був би одночасно корисним, тобто мав би усі свіжі якісні характеристики, властиві охолодженим харчовим продуктам, і безпечним, тобто вільним від патогенних мікроорганізмів, хімічних і сторонніх домішок. Це особливо важливо для даного сектора продукції, оскільки через характер і метод виробництва багато охолоджених харчових продуктів класифікуються як продукти з високим ризиком. [23, 24]

Основні вимоги до систем забезпечення якості полягають в тому, що вони повинні ґрунтуватися на критичних контрольних точках аналізу ризиків (ККТАР) для забезпечення безпеки споживачів, належної виробничої практики (НВП) та належної гігієнічної практики (НГП), і це повинна бути активна система, яка постійно коригується, оновлюється і розвивається відповідно до даних клієнтів і результатів перевірок. Повинні бути: 1) неушкоджений холодовий ланцюг між усіма етапами; 2) незмінний інформаційний потік на всіх етапах і між ними (відстеження продуктів); 3) узгоджений стандартний метод у всьому ланцюжку об'єктивного вимірювання якості риби (метод перевірки).[23, 25]

Належна виробнича практика (НВП) охоплює кордонні і фундаментальні принципи, процедури і засоби, необхідні для створення середовища, що підходить для виробництва продуктів харчування прийнятної якості. Належна гігієнічна практика (НГП) описує основні гігієнічні заходи, яким повинні відповідати підприємства і які є попередніми умовами для інших підходів, зокрема ККТАР. Кодекси НВП і гігієнічні вимоги які в них містяться є відповідними граничними умовами для гігієнічного виробництва харчових продуктів та мають застосовуватися завжди. Зазвичай вимоги НГП та НВП охоплюють наступне:

- 1) гігієнічне проектування і будівництво приміщень для технологічних процесів виробництва харчових продуктів;

2) гігієнічний дизайн, конструкція і правильне використання машинного обладнання;

3) процедури очищення і дезінфекції (включаючи боротьбу з шкідниками);

4) загальні правила гігієни і безпеки при переробці харчових продуктів, включаючи мікробіологічну якість сировини, гігієнічне виконання кожного етапу процесу і гігієну персоналу і його навчання гігієні та безпеку харчових продуктів.[38, 41]

Система управління критичними точками аналізу ризиків (СУКТАР) - це система управління безпекою харчових продуктів, що використовує підхід виявлення небезпек і контролю критичних точок при поводженні з харчовими продуктами і їх переробці для запобігання проблем з безпекою харчових продуктів. Це система або підхід, який може використовуватися для забезпечення безпеки харчових продуктів у всіх масштабах і у всіх типах виробництва харчових продуктів та є важливим елементом в загальному управлінні якістю і безпекою харчових продуктів. Широке впровадження СУКТАР сприяло зміщенню акценту з перевірки та тестування кінцевого продукту на превентивний контроль небезпек на всіх етапах виробництва харчових продуктів, але особливо в критичних контрольних точках (ККТ). А аналіз ризиків включає виявлення небезпек, які можуть вплинути на якість або безпеку харчового продукту, і їх контроль на всіх етапах процесу, щоб звести до мінімуму забруднення продукту. У харчовій промисловості це зазвичай називається критичною контрольною точкою аналізу ризиків (ККТАР). [45] Таким чином, це метод управління, що ідеально підходить для виробництва охолоджених харчових продуктів, де багато елементів процесу сприяють безпеці та подовженню термінів придатності.[45]

Висновки до розділу 2

Як підсумок, можна зазначити, що риба та рибні продукти – дуже делікатна продукція, саме тому навіть при чималих порушеннях технологічного процесу заморозки, зберігання або приготування смакові якості і поживні властивості можуть бути втраченими.

Єдиною можливістю збільшити строк зберігання рибних продуктів задля подальшого транспортування є заморожування.

Остаточна якість продукції буде залежати не лише від якості риби, а й від інших факторів під час обробки, попереднього охолодження, заморожування, зберігання в холодильнику і розподілу.

Під час дослідження було встановлено, що головним напрямком подальшого розвитку компанії «Кліон Груп» є застосування стратегії розширеного зростання, яка включає в себе запровадження на підприємстві інтегрованої системи менеджменту якості продукції, що в свою чергу дасть можливість додатково розвиванути компанію за такими напрямками:

- розширення збутової мережі шляхом відкриття нових торговельних точок у різних населених пунктах;
- збільшення обсягів продажів;
- посилення експортної орієнтації підприємства на закордонні ринки із якісною, конкурентоспроможною продукцією.

### 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У КОМПАНІЇ «КЛІОН ГРУП»

#### 3.1. Напрямки вдосконалення системи управління якістю у Компанії «Кліон Груп»

Підвищення якості продукції - один із визначальних чинників інтенсифікації розвитку перехідної економіки. Поліпшення якості сировини, матеріалів, обладнання сприяє ефективнішому забезпеченню потреб за рахунок економії ресурсів. Нині якість товарів має вирішальне значення для забезпечення їх конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Основним завданням Компанії «Кліон Груп» є виготовлення продукції, яка має значний ринковий попит, передусім, на основі високої конкурентоспроможності підприємства. Це означає, що в аспекті загальної функції управління підприємством одне із важливих місць займає загальне керівництво якістю, тобто адміністративне управління якістю на основі СУЯ, враховуючи задекларовану політику в галузі якості, цілей і відповідальності виконавців.

Безперервне вдосконалення СУЯ має стати постійною метою Компанії «Кліон Груп». Визначення напрямків і розробка заходів щодо вдосконалювання повинні здійснюватися на основі вимог стратегічної політики і цілей в області якості підприємства, результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів, аналізу даних, коригувальних і попереджуючих дій, а також аналізу з боку керівництва.

Рішення про необхідність розробки плану по вдосконаленню системи управління якістю на Компанії «Кліон Груп» оформляється у вигляді наказу або відображається в протоколі наради.

При цьому визначаються:

- мета, напрямок, вид діяльності, процеси, що підлягають вдосконаленню;

- виконавці, відповідальні за розробку плану по вдосконаленню;
- керівник розробки плану;
- порядок і строки оформлення й впровадження плану.

В рамках вдосконалення системи управління якістю на Компанії «Кліон Груп» реорганізації підлягають всі процеси, що мають безпосередній чи опосередкований вплив на якість продукції та послуг, що виготовляються або надаються. До таких систем управління відноситься:

- управління основним виробництвом;
- управління допоміжним виробництвом;
- управління документацією щодо стандартів (СД);
- управління технологічною документацією (ТД);
- підготовка виробництва;
- сертифікаційно-ліцензійна діяльність;
- матеріально-технічне забезпечення;
- управління механіко-енергетичними службами;
- менеджмент економічної діяльності;
- управління обслуговуванням споруд та будівництвом тощо.

Вдосконалення системи управління якістю на Компанії «Кліон Груп» має включати в себе впровадження певних процесів, а саме:

- визначення систематичних критичних позицій (невідповідностей) з якості продукції по цехах, дільницях, робочих місцях та видів продукції;
- розробка та реалізація першочергових заходів з документального (нормативного) та виробничо-технічного забезпечення якості робіт;
- розробка та реалізація заходів із забезпечення якості робіт виконавцями.

Таким чином, програма вдосконалення системи управління якістю на Компанії «Кліон Груп» має реалізовуватися у трьох вищенаведених основних напрямках.



Роботи планувалися, виконувалися і контролювалися згідно з спеціально розробленими таблицями.

Статистичне визначення невідповідностей якості продукції Компанії «Кліон Груп» має здійснюватися за рахунок заходів, представлених в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Статистичне визначення невідповідностей якості продукції Компанії «Кліон Груп» [63, с. 111]

Зміст заходів	Мета	Відповідальний вико-навець	Дата виконання	Форма виконання для подальшої реалізації
Визначення критичних позицій з якості по цехах, дільницях та моделях машин (видах продукції)	Забезпечення	*	**	якості Звіт за формою «Перелік виробів, що мають систематичні відхилення від СД»
Оцінка стану СД: наявність та відповідність вимогам якості	Нормативне забезпечення якості	*	**	План-графік усунення конструктивних недоліків та видачі СД
Наявність ТД та оцінка її відповідності вимогам якості	Виробничо-технічне забезпечення якості	*	**	1. Звіт про стан ТД. 2. План-графік розробки ТД
Оснащеність технологічних процесів	Так само	*	**	1. Аналіз наявності і стану обладнання, інструменту. 2. Графіки закупівлі, проектування та виготовлення обладнання, інструменту тощо

\* Під час реалізації заходів відповідальними виконавцями є власники та співвласники процесів.

\*\* Дату виконання встановлює вище керівництво і постійно

контролює.

Заходи з нормативного та виробничо-технічного забезпечення якості робіт, послуг, що надаються Компанії «Кліон Груп» представлено в наступній таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи з нормативного та виробничо-технічного забезпечення якості робіт Компанії «Кліон Груп» [63, с. 111]

Зміст заходів	Мета	Відповідальний виконавець	Дата виконання	Форма виконання для подальшої реалізації
Оцінка досконалості конструкторських рішень та відповідне коригування СД	Нормативне забезпечення якості	*	**	1. План науково-технічного прогресу. 2. План модернізації та розробки нових моделей продукції.
Оцінка технологічного рівня виробництва та перехід на прогресивні технології	Виробничо-технічне забезпечення якості	*	**	1. План науково-технічного прогресу. 2. План-графік впровадження нових технологій
Аналіз надійності комплектуючих виробів та якості конструкційних матеріалів	Нормативне та виробничо-технічне забезпечення якості	*	**	1. Звіт по надійності комплектуючих. 2. Аналіз якості конструкційних матеріалів. 3. Оцінка постачальників. 4. План-графік впровадження нових комплектуючих та матеріалів

У результаті виконання у заплановані строки робіт, згідно з заходами, наведеними у табл. 3.1, 3.2 було виявлено і усунено всі критичні недоліки:

організаційної структури підприємства, його кадрового забезпечення, технологічної документації, технологічного оснащення виробничих процесів і якості продукції. Це значно прискорило процес створення ефективної СУЯ і її успішної сертифікації вітчизняним та міжнародним (TÜV) органами сертифікації.

Виконавче забезпечення системи управління якістю на Компанії «Кліон Груп» має здійснюватися за рахунок заходів, представлених в наступній таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Виконавче забезпечення якості  
Компанії «Кліон Груп» [63, с. 112]

Зміст заходів	Мета	Відповідальний виконавець	Дата виконання	Форма виконання для подальшої реалізації
Ідентифікація продуктів у процесі виготовлення	Виконавче забезпечення якості	*	**	Розробка маршрутної карти ідентифікації та робочої інструкції до неї
Оцінка якості робіт персоналу	Так само	*	**	Перелік операцій, для яких характерна низька якість виконання
Укомплектування кадрами	Так само	*	**	1. Обґрунтування оптимальної чисельності працівників. 2. Забезпечення кадрами
Технічне навчання виконавців	Так само	*	**	Графік організації та проведення навчання персоналу
Матеріальне стимулювання поліпшення якості продукції	Так само	*	**	Положення про матеріальне стимулювання працівників за якість продукції

Стратегія підвищення якості продукції Компанії «Кліон Груп» повинна передбачати постійну, безупинну й особисту участь вищого

керівництва (керівника компанії) у питаннях, зв'язаних із якістю. Це одне з основних і обов'язкових умов успішного функціонування системи управління якістю і є запорукою успішної роботи компанії у питаннях забезпечення якості.

Керівник повинний включати аспекти якості в меті компанії і підтримувати її діяльність фінансуванням якості, моральними стимулами й можливостями ресурсів керівництва. Керівник, повинний приймати також активну участь у поліпшенні процесу. Якщо керівництво не демонструє своїми діями, що якість так само важлива, як, скажемо, вартість чи час постачання продукту, інші члени колективу в компанії не будуть вважати питання якості одним із головних критеріїв в оцінці їхньої роботи з боку керівництва і їхня увага до нього буде ослаблена.

Система управління якістю на Компанії «Кліон Груп» не може ефективно функціонувати без злагодженої роботи менеджерів. В їх відповідальність входить постановка серйозних і відповідальних завдань, які вони ретельно повинні розподілити між членами команди. Так як, менеджер виконує свою роботу, використовуючи при цьому інтелект і працю, йому необхідно організовувати спільну діяльність персоналу і сформувати дієздатну і продуктивну команду, щоб виконувати поставлені цілі, а також для прийняття нестандартних і ефективних рішень.

Крім того, на всіх етапах створення продукції Компанії «Кліон Груп», а також при її експлуатації необхідним елементом управління якістю є контроль. Контроль необхідний не тільки для достовірної оцінки результатів діяльності Компанії «Кліон Груп» і його підрозділів, а й служить основним інформативним джерелом, використовуваним для прийняття рішень про необхідність і ступеня коригування системи управління якістю продукції.

Удосконалення форм контролю визначає достовірність та своєчасність одержуваної інформації. Організаційні форми і технічні засоби контролю якості продукції надзвичайно різноманітні, і основним завданням

сучасного контролю слід вважати попередження появи бракованої продукції.

Важливо на Компанії «Кліон Груп» створити таку систему контролю якості на всіх етапах життєвого циклу продукції, щоб не допускати появу небезпечної, недоброякісної продукції, а також забезпечити стабільність показників якості продукції. Сутність будь-якого контролю можна звести до отримання інформації про фактичний стан деякого об'єкта, його ознаках і показниках (первинна інформація); порівнянні первинної інформації з раніше встановленими вимогами та нормами, тобто визначення відповідності або невідповідності фактичних даних очікуваним (вторинна інформація).

Отже, пропонуємо виділити наступні напрямки вдосконалення системи управління якістю Компанії «Кліон Груп» (табл. 3.4):

- приведення у відповідність технічних вимог на підприємстві до регіональних, національних та міжнародних вимог;
- сертифікація та стандартизація продукції підприємства;
- впровадження моделі організаційного вдосконалення;
- створення системи постійного моніторингу та контролю якості;
- підвищення кваліфікації та компетенцій працівників підприємства;
- культурно-ціннісна мотивація працівників персоналу до підвищення якості продукції;
- підвищення матеріальної зацікавленості працівників у виробництві високоякісної продукції;
- впровадження ощадливого виробництва;
- перехід на 5-й, 6-й технологічні уклади;
- формування корпоративної культури підприємства;
- гармонізація систем цінностей підприємства та його працівників.

Таким чином, було наведено ряд практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції та послуг на Компанії «Кліон Груп». Реалізація рекомендованих заходів дозволить підприємству

підвищити якість продукції, послуг, що позитивно відзначиться на іміджу підприємства та підвищить прибутковість досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4 – Заходи вдосконалення системи управління якістю Компанії «Кліон Груп»

Захід	Відповідальний	Характеристика	
Створення Ради якості	Вище керівництво підприємства	Забезпечення постійної придатності, адекватності і результативності СМЯ підприємства, вживання своєчасних заходів щодо поліпшення її функціонування, а також рішень про необхідність внесення змін у СМЯ, у тому числі політику і цілі в області якості	Начальник відділу контролю якості Начальник відділу технічного контролю Начальник адміністративно-господарського відділу Начальник виробничого відділу
Навчання персоналу та підвищення кваліфікації	Заступник начальника відділу управління персоналом	<p>Організація виробничо-технічних курсів – професійне навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань у сфері якості, виробничих навичок та вміння за наявною професії</p> <p>Організація курсів цільового призначення – програма і методи вивчення нової техніки, обладнання, матеріалів, технологічних процесів, трудового законодавства, а також для вивчення нових видів виробів і питань, пов'язаних з підвищенням якості продукції</p>	
Мотивація персоналу	Начальник відділу праці й заробітної плати	Застосування преміальних систем оплати праці у Компанії «Кліон Груп» повинно бути направлено на створення у працівників матеріальної зацікавленості в поліпшенні якісних показників роботи, які не стимулюються оплатою за тарифними ставками і окладів	
Посилення контролю якості продукції	Вище керівництво підприємства	Використання новітніх технологій, автоматизація технологічних процесів контролю якості продукції	

Джерело: складено автором на основі

### 3.2 Впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп»

Важливою передумовою для покращення продукції, послуг або якості життя є впровадження ефективних систем управління якістю. Якість завжди

є одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції, бізнесу та послуг розвинених країн світу. Сьогодні Україна на шляху до Європи.

Нині в Україні діє багато сучасних систем управління якістю. До них належать:

- система управління якістю (СУЯ) відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001;

- система управління безпечністю харчових продуктів (FSMS) або НАССР (у перекладі з англійської - управління ризиками та контроль критичних точок);

- систему екологічного менеджменту відповідно до вимог ДСТУ ISO 14001;

- Система управління охороною праці (OHSAS) відповідно до вимог ДСТУ OHSAS 18001 та ін.

Насправді для тих, хто має на меті впровадження вимог стандарту ISO 9001, у більшості випадків це добровільно і є стратегічним рішенням бізнесу. Якщо ваша компанія прагне стати на шлях сталого розвитку та отримати перевагу над конкурентами перед поточними та потенційними клієнтами, вам слід розробити та впровадити СУЯ, а також пройти сертифікацію відповідно до вимог ISO. 9001:2015. Однак існує багато ситуацій, коли впровадження та сертифікація системи управління якістю (СУЯ) стає обов'язковою для бізнесу, а саме: - виконання ліцензійних умов, які вимагає від компанії один із пунктів. СУЯ, впроваджена відповідно до стандарту ISO 9001:2015; - виконання тендерних вимог державних підприємств; - задоволення вимог закупівель замовників з числа великих і середніх підприємств; - виконання вимог замовників при укладанні договорів на постачання продукції чи надання послуг; - при просуванні Ваших товарів або послуг на зовнішні ринки. Сьогодні відомі українські підприємства та організації впровадили та сертифікували системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Продукція чи

послуги таких підприємств користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Систему управління безпекою харчових продуктів (НАССР) мають впроваджувати всі підприємства харчової промисловості, незалежно від форм власності та масштабів діяльності, за винятком домогосподарств та підприємств, які займаються основним виробництвом (заготівля, доїння, забійне тваринництво, полювання), риболовля та збір диких рослин). Впровадження НАССР для вищезазначених підприємств в Україні є обов'язковим відповідно до Закону України № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпеки та якості харчових продуктів». З 20 вересня 2019 року норми цього Закону поширюються на всіх виробників харчових продуктів, у тому числі на «малі підприємства» (особливо підприємства громадського харчування). Якщо ви є власником або керівником підприємства з переробки харчових продуктів, вам слід знати, що з 20 вересня 2019 року ви повинні отримати дозвіл на роботу (для виробників м'ясних продуктів) або зареєструвати своє приміщення в Держпродспоживслужбі. Українська служба впроваджує та дотримується принципів НАССР, GMP, GDP у своїй діяльності та готова до проведення планових перевірок інспекторами Держпродспоживслужби. Може бути, якщо ви не зареєстрували свої потужності (не отримали дозвіл), не застосовували принципи НАССР, GMP, GDP - ви не пройдете перевірку і отримаєте санкції у вигляді штрафів (від кількох до декількох десятків мінімальних зборів) або припинення експлуатації приміщення на період до приведення діяльності до вимог Закону. Система управління безпекою харчових продуктів (НАССР) — це, перш за все, превентивна система, яка включає систематичну ідентифікацію та контроль небезпечних факторів (біологічних, хімічних, фізичних) у критичних точках виробничого процесу. Наявність на підприємстві діючої системи НАССР є надійним свідченням того, що виробник виконує всі умови, які гарантують стабільне виробництво якісної та безпечної продукції.



Система екологічного менеджменту (EMS) є частиною всієї системи менеджменту організації, яка допоможе організації сформулювати екологічну політику. Впровадження системи екологічного менеджменту покращує екологічну ситуацію шляхом переходу від ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій до їх запобігання. Отже, сертифікована система екологічного менеджменту відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 14001 підвищує економічні показники за рахунок зменшення фінансових витрат на сплату штрафів. Крім того, виконання вимог стандарту ДСТУ ISO 14001 допомагає організації дотримуватися та впроваджувати процедури вимірювання, які дозволяють проводити моніторинг прямого чи непрямого впливу на навколишнє середовище.

Система управління гігієною та безпекою праці (OHS) є частиною загальної системи управління, яка спрямована на виявлення небезпек, оцінку та управління ризиками у сфері гігієни та безпеки праці, пов'язаних з діяльністю організації.

Враховуючи світові тенденції та сучасний стан забезпечення якості продукції на вітчизняних підприємствах, обізнаність уже є достатньою, хоча Україна має нижчі, ніж у Європі, показники за кількістю впроваджених та сертифікованих СУЯ, НАССР та СЕС. Використовує ефективні механізми управління та господарської діяльності, засновані на принципах впровадження та функціонування сучасних систем на основі міжнародних стандартів якості серії ISO.

В Україні достатньо компаній, які допомагають у розробці, впровадженні та сертифікації документації системи управління якістю. Один з них: Орган із сертифікації систем менеджменту ДП «Запоріжжястандартметрологія» (ОС СУ) акредитований НААУ на проведення сертифікації.

На підприємстві «Кліон Груп» діє суворий контроль якості на кожному етапі виробництва за європейськими нормами та стандартами

ISO22000 (HACCP). Компанія отримала сертифікат IFS Food, який дозволив вийти на новий рівень та експортувати продукцію по всьому світу.

Компанія проводить щорічні інспекції незалежними аудиторами на замовлення великих національних та міжнародних торгових мереж.

Команда професійних технологів працює над створенням нових видів продукції. «Кліон Груп» першими в Україні почали використовувати для упаковки так звану «другу шкіру» - індивідуальну упаковку, яка обтягує виріб (IWP – Individually wrapped pack). Упаковка IWP дає низку переваг: збереження смакових якостей, запобігання окисленню, дотримання санітарно-гігієнічних норм. Крім того, завдяки індивідуальній упаковці покупець може взяти саме ту кількість продукції, яка йому потрібна.

Дуже важливий процес при обробці замороженої продукції — це глазурування. При глазурі поверхня риби покривається тонкою крижаною оболонкою, що запобігає зневодненню продукту та його окисленню. Завдяки глазуванню, риба довше зберігається, не обвітряється в морозильній камері і не пошкоджується при транспортуванні, зберігаючи при цьому всі корисні властивості та смакові якості.

Однак, не дивлячись на вищенаведені позитивні досягнення Компанії «Кліон Груп» стосовно високого рівня якості та безпечності їх продукції, доцільним також є впровадження новітньої інтегрованої системи управління якістю, з метою, перш за все підвищення рівня конкурентоспроможності Компанії на світових ринках, шляхом зниження витрат на підтримку досягнутого рівня якості.

Створюються передумови для активізації використання у світовій практиці міжнародних стандартів ISO 9000, стандарту 14000, розробки промислових версій стандартів у сфері управління якістю, створення інтегрованих систем менеджменту (ICM) на підприємствах.

Інтегрована система менеджменту (ICM) —представляє собою таку систему, що базується на дотриманні основних вимог мінімум двох або, навіть більше міжнародних стандартів системи менеджменту.

Основними перевагами ІСМ є наступні:

- інтегрована система гарантує максимальну узгодженість дій всередині організації;
- інтегрована система знижує можливості та загрози функціональної роз'єднаності в організації, що часто виникає за умов розробки автономних систем управління;
- побудова інтегрованої системи вимагає менше часу, на відміну від декількох паралельних систем;
- загальна кількість як внутрішніх так і зовнішніх зв'язків в інтегрованій системі є меншою ніж кількості цих зв'язків за умов використання різних систем;
- обсяг документів в ІСМ є значно меншим ніж загальний обсяг документів у декількох паралельних системах;
- з використанням інтегрованої системи є можливість досягти більшої залученості персоналу до процесів удосконалення діяльності організації;
- витрати на розробку, експлуатацію та сертифікацію ІСМ також є значно нижчими ніж загальні витрати на різні системи управління.

Обираючи модель інтеграції слід відповісти на такі питання:

- 1) Який рівень інтеграції є прийнятним для організації на цьому етапі розвитку системи управління?
- 2) Як і що потрібно зробити, щоб підвищити ступінь інтеграції різних аспектів управління з мінімальним ризиком для цілісності бюджету та системи управління?
- 3) На якій моделі ІСМ слід базуватися?

Єдиного міжнародного стандарту для побудови ІСМ не існує. Між тим, необхідність гармонізації існуючих стандартів викликала необхідність вибору стандартної моделі, придатної для потреб організації, створення відповідного рекомендаційного документа. З цією метою можна користатися посібником ISO 72:2001 «Керівні принципи для обґрунтування та розробки стандартів на системи менеджменту» (ISO

Guideline 72: 2001 — «Guidelines for the justification and development of management system standards»), в якому пояснюється термінологія, структура, загальні елементи стандартів розробки систем менеджменту. Розробникам норм рекомендується використовувати широко відому модель PDCA Демінга-Шухарта, а також дотримуватися моделі процесного підходу на основі ISO 9001:2000.

На практиці зустрічаються такі варіанти формування ICM:

1) Створення додаткової (лат. *Additio* - додаток) моделі IMS при додаванні системи управління навколишнім середовищем (SEM) до основної моделі системи управління системи OHSAS (наприклад, система управління якістю згідно з ISO 9001 або система управління якістю). відповідно до промислових стандартів), система SA;

2) створення повністю інтегрованих моделей, коли в одному комплексі об'єднуються одночасно декілька систем управління

Документація ICM має базуватися на таких принципах:

- систематичність (документація повинна бути строго взаємопов'язана, добре структурована і розподілена за рівнями управління);
- адресність (кожен документ має бути адресований певній сфері застосування, конкретним виконавцям і мати відповідальних власників);
- доступність (документи повинні бути доступні користувачам і професійним аудиторам);
- відповідність (документація повинна негайно відображати всі зміни в умовах експлуатації систем управління, включених до ISM);
- ефективність (документація повинна сприяти зниженню витрат на реалізацію процесів управління при забезпеченні їх ефективності).

Інтегровані системи менеджменту мають значний потенціал для підвищення ефективності організації та її привабливості для різних груп зацікавлених сторін. Залежність привабливості організації для стейкхолдерів від впровадження систем менеджменту, що відповідають вимогам міжнародних стандартів, наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 – Привабливість ISM для різних стейкхолдерів

Системи менеджменту організацій	Групи стейкхолдерів					
	Споживачі	Власники, інвестори	Партнери (посередники)	Персонал	Профспілки	Суспільство
Система менеджменту якості	•	•	•	○	○	•
Система екологічного менеджменту	○	•	○	○	○	•
Система професійної безпеки та охорони труда	•	○	○	•	•	○
Система соціального менеджменту	○	○	○	•	•	•
Система менеджменту інформаційної безпеки	○	•	•	○	○	○
Інтегрована система менеджменту	•	•	•	•	•	•

Примітка:

- - велика зацікавленість;
- - помірна зацікавленість.

Інтегрована система менеджменту (ISM) дозволяє охоплювати та контролювати різні процеси компанії, організаційну якість, екологію, охорону праці тощо. дозволяє зміцнити розвиток вашої компанії та вашу позицію на міжнародному ринку.

Рекомендується впроваджувати інтегровану систему управління, щоб не обтяжувати ресурси організації. Впроваджуючи декілька RM окремо замість оптимізації процесів і ресурсів, ви ризикуєте дублювати процеси та додаткові бюджетні витрати. Впровадження ISM підвищує ефективність організаційної діяльності. Такий тип консолідації в одній системі дозволяє компаніям оптимізувати управління, заощадити час і підвищити ефективність за рахунок забезпечення узгодженості та структурованості дій всередині організації.

Сертифікація ISM часто розглядається як частина комплексного аудиту, заснованого на кількох стандартах одночасно. Інтегрована система управління дозволяє комбінувати процеси, щоб одночасно охопити всі стандартні вимоги. Організації витрачають менше часу на підготовку та реагування на аудити, зменшуючи загальні витрати часу та грошей у кілька разів.

Найчастіше для інтеграції застосовуються такі види стандартів:

- ISO 9001:2015 (менеджмент якості);
- ISO 14001:2016 (екологічний менеджмент);
- ISO 31000:2018 (менеджмент ризиків);
- ISO 45001:2018 (менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці);
- ISO 50001:2018 (енергетичний менеджмент);
- ISO 22000:2018 (менеджмент у галузі безпеки харчової продукції);
- та інші.

Поточну версію стандарту системи менеджменту легко інтегрувати завдяки його високорівневій структурі та вимогам (див. Додаток SL (Директиви ISO/IEC, частина 1 Консолідованого доповнення ISO – спеціальні процедури для ISO)). Такі стандарти мають схожу структуру змісту, що значно спрощує опис виконання вимог і загальних процесів. Чітка стандартна мова написання також полегшує використання. Такий підхід є ідеальним рішенням для впровадження кількох систем управління в одній організації.

Якщо ви тільки починаєте розробку, впровадження та сертифікацію інтегрованої системи менеджменту - ми вам допоможемо! TMS Academy проводить навчання експертів з інтегрованих систем менеджменту (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 та інші). Програма курсу включає вивчення стандартних вимог, принципів інтеграції, вдосконалення та контролю. Ви також ознайомитеся зі стандартом ISO 19011:2018 на

основі різноманітних завдань і практичних прикладів, обговорюючи можливі невідповідності, їх причини та коригувальні дії, необхідні для їх усунення. Важливим фактором є можливість поставити питання фахівцям з багаторічним досвідом і поспілкуватися з представниками різних підприємств під час навчання.

Щодо головних переваг, які Компанія «Кліон Груп» отримає від впровадження інтегрованої системи менеджменту, зокрема управління якістю, то детально вони представлені на рисунку 3.1

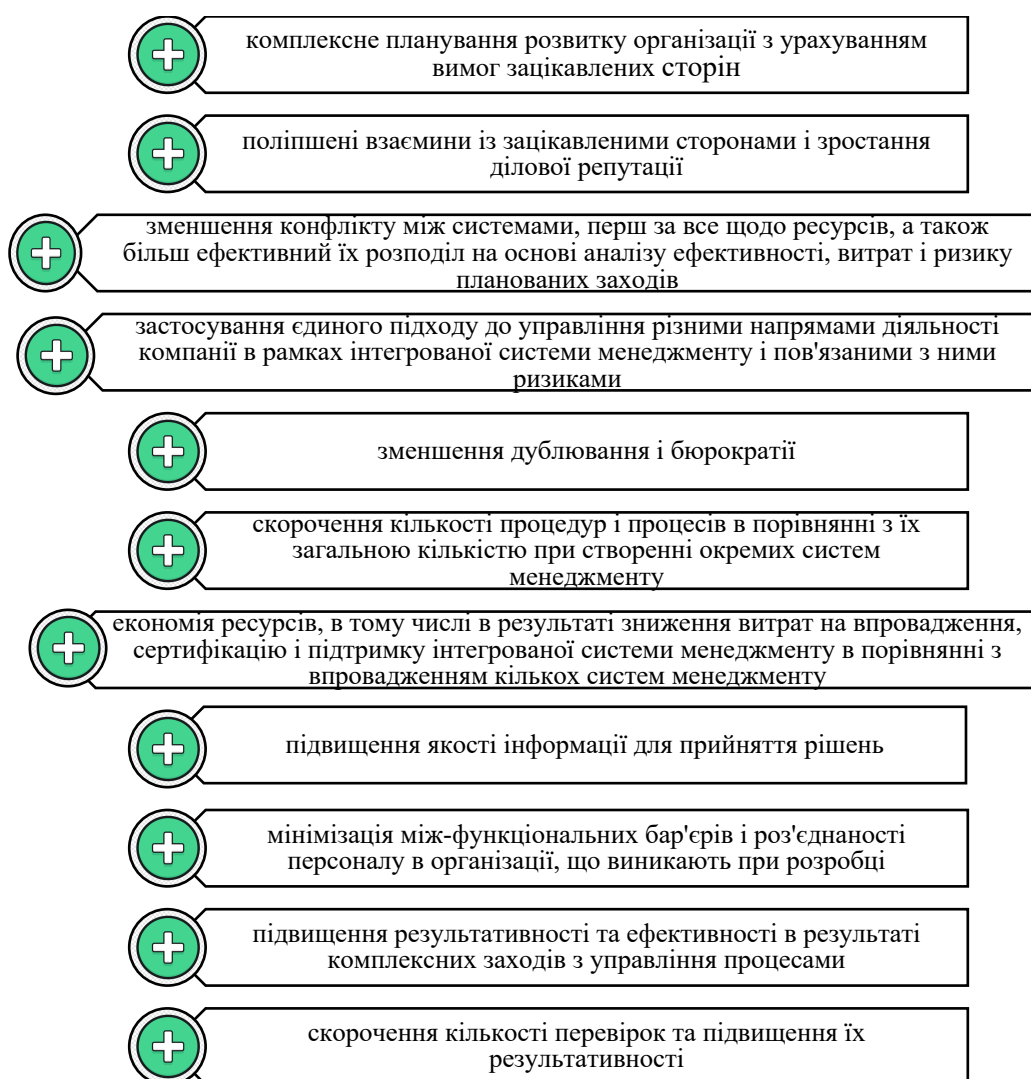


Рисунок 3.1 – Переваги впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп»

Задля активного використання, зазначених вище переваг впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп», саму інтегровану систему управління якістю можна запропонувати наступного виду (рис. 3.2)

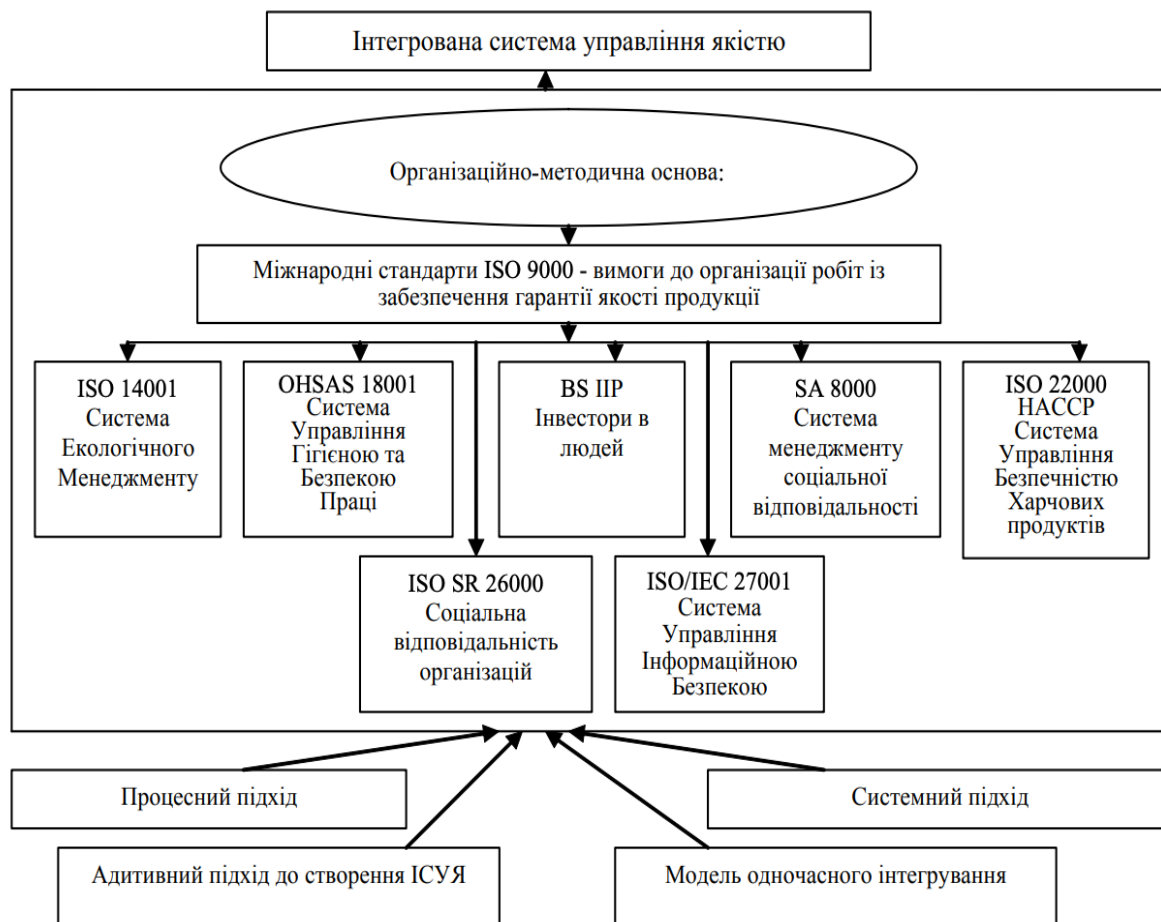


Рисунок 3.2 – Запропонована інтегрована система управління якістю

Джерело: складено автором

Отже, запропонована інтегрована система менеджменту якості об'єднує дві адаптовані системи управління, а саме: систему управління якістю та систему екологічного управління. Реальним є також впровадження більшої кількості систем за необхідності в умовах поступового нарощування виробництва.

Як видно із запропонованої схеми, така інтегрована система включає в себе безліч міжнародних стандартів, тож є логічним розібратися із застосуванням кожного з них детальніше (Рисунок 3.3)



Стандарт	Призначення стандарту	Переваги від впровадження
ISO 9001 Система Менеджменту Якості	Висуває вимоги до системи організації управління виробництвом, яка впливає на якість продукції і послуги підприємства Сертифікація систем менеджменту якості, визначають їх головні принципи, надають рекомендації щодо впровадження систем управління якістю, передбачають мотивацію вищого керівництва	Змога підтвердити свою професійну компетентність, підвищити престиж і авторитет, дає переваги при участі в тендерах і необхідний для роботи на міжнародному ринку.
ISO 14001 Система Екологічного Менеджменту	Призначений для забезпечення організацій елементами ефективної системи управління навколишнім середовищем, які можуть бути взаємозв'язаними з іншими вимогами до менеджменту для сприяння організаціям у досягненні екологічних та економічних цілей. Допомагає організації сформулювати екологічну політику, передбачає обов'язкову публічність екологічної політики.	Поліпшує екологічну обстановку шляхом попередження наслідків позаштатних ситуацій, поліпшує економічні показники за рахунок скорочення фінансових витрат на штрафні санкції, допомагає організації проводити моніторинг і впроваджувати процедури вимірів, дозволяє оптимізувати систему управління; підвищити довіру до підприємства
OHSAS 18001 Система Управління Гігієною та Безпекою Праці	Технічний регламент, який встановлює вимоги до системи управління гігієною та безпекою праці (ГіБП). Вимоги щодо усунення дискримінації та забезпечення належних умов праці.	Надає організації можливість контролювати ризики і поліпшити свою діяльність, знижує імовірність судових витрат, прямих і непрямих витрат; робить більш успішним участь будь-якого підприємства у світовій торгівлі, підвищує конкурентоздатність і імідж підприємства.
BS IP Інвестори в людей	Підвищення якості управління організаційною структурою шляхом використання людського потенціалу для поліпшення фінансових показників і ефективного розвитку організації	Дозволяє побудувати інноваційну систему менеджменту, оптимізувати організаційну структуру підприємства, стратегії планування навчання та розвитку, використовувати нематеріальні чинники мотивації та технології оцінки результативності персоналу, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, досягти гармонізації у взаємодії керівників і співробітників
SA 8000 Система менеджменту соціальної відповідальності	Вимоги до соціального захисту, що дозволяють організації розробляти, підтримувати та впроваджувати політику й методи управління питаннями соціального захисту, які вона може контролювати, демонструвати це зацікавленим сторонам. Дотримання бізнесом вимог щодо прав працівників на працю, в тому числі на охорону праці, і призначений для сертифікації та звітування. Засіб для практичної реалізації моральних і етичних норм в діяльності адміністрації підприємства.	Підтверджує зобов'язання з соціальної відповідальності, етичного відношення до персоналу і відповідності міжнародним стандартам, покращує менеджмент і підвищує ефективність ланцюга постачань, підтримує корпоративну ідеологію, демонструє високий рівень соціальної відповідальності при укладанні міжнародних договорів і розширення бізнесу всередині країни
ISO SR 26000 Соціальна відповідальність організацій	Враховує інтереси більшості груп зацікавлених осіб (персоналу, споживачів, місцевої громади), спрямований на охорону навколишнього середовища, економне витрачання ресурсів, встановлює вимоги до діяльності бізнес організації в основних сферах СВБ.	Даний стандарт може використовуватися бізнесом, законодавчими органами влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими особами незалежно від їх виду діяльності, розміру або місцезнаходження.
ISO 22000 НАССР Система Управління Безпечністю Харчових продуктів	Технічна регламентація процесів на всіх етапах від виробництва до постачання продукції кінцевому споживачу, детальний аналіз виробничих процесів з метою виявлення можливих небезпек у харчових продуктах і застосування заходів щодо їх попередження, усунення або зниження цих загроз до припустимого рівня. Посилення відповідальності за вплив продукції на здоров'я і життя людей.	Є свідченням того, що виробник забезпечує всі умови, які гарантують стабільний випуск якісної і безпечної продукції.
ISO/IEC 27001 Система Управління Інформаційною Безпекою	Призначена для розробки, впровадження, функціонування, моніторингу, перегляду, підтримання, вдосконалення інформаційної безпеки Вимоги з управління інформаційною безпекою	Управління ризиками дозволяє визначити, на який напрям інформаційної безпеки необхідно звернути увагу в першу чергу, скільки часу та грошей необхідно затратити на те чи інше рішення щодо безпеки, а витрати на інформаційну безпеку дозволить впорядкувати залежно від існуючих загроз та ступеня важливості інформації, яка підлягає захисту

Рисунок 3.3 - Застосування міжнародних стандартів

Джерело: складено автором на основі []

Наостанок, слід зазначити, що до того, як впроваджувати на підприємства інтегровану систему менеджменту якості, слід неодмінно виконати певні дії, щодо підготовки до цього процесу. Такими основними діями повинні стати наступні:

- По-перше слід прийняти нову політику компанії щодо якості, а також інформаційної безпеки, екології, охорони здоров'я і обов'язково безпеки праці;
- По-друге треба чітко сформулювати стратегічні цілі діяльності підприємства;
- По-третє слід колосальну роботу провести щодо підготовки необхідної документації: підготувати настанови з інтегрованої системи менеджменту, методичні положення та рекомендації, запровадити Реєстрів екологічних аспектів, а також проведених оцінок Ризиків у галузі охорони здоров'я і безпеки праці тощо;
- І, врешті решт, підготувати групу фахівців, експертів та внутрішніх аудиторів.

Висновки до розділу3 :

Запровадження на підприємстві інтегрованої системи менеджменту якістю дозволить збільшити задоволеність клієнтів продукцією фірми, що, в свою чергу, збільшить обсяги реалізації.

На підприємстві повинні бути затверджені зобов'язання, зазначені в політиці якості, яка доступна всім зацікавленим особам.

Впровадження цієї інтегрованої системи є складним процесом, однак ця система не лише принесе безліч переваг, а й виведе підприємство на абсолютно новий рівень розвитку та внутрішньої координації процесів.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи все вищезазначене, неодмінно хочеться ще раз підкреслити актуальність обраної тематики, тому що зараз весь світ приділяє увагу здоровому, якісному та безпечному харчуванню, як запоруці успішного майбутнього процвітання людства. На рівні окремих компаній система управління якістю на основі міжнародних стандартів була і залишається найважливішим інструментом вирішення проблем у виробництві якісних і безпечних харчових продуктів. Такі системи впроваджені на харчових підприємствах по всьому світу і визнані надійним механізмом захисту безпеки харчових продуктів.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання, які було досягнуто в ході написання магістерської дипломної роботи.

Перш за все, було визначено основні особливості систем менеджменту якості на підприємствах. Зазначено, що якість продукції - це поняття багатогранне і воно охоплює додатково такі складові, як безпечність, смакові властивості, основні хімічні та біологічні характеристики.

Щодо головних особливостей менеджменту якості на підприємстві, слід звертати увагу на його функціональний зміст, який описати можна такими складовими:

- 1) прогностні вимоги, технічний рівень і якість продукції;
- 2) планування підвищення якості продукції для розвитку та регулювання виробництва, технічного (контроль та організація технічних процесів і операцій), метрології (визначення та використання технічних методів, правил, стандартів для забезпечення досягнення одноманітності), вимірювання обсягів і високоякісної продукції. точність) та її якісне матеріально-технічне забезпечення;

- 3) навчання та підвищення кваліфікації персоналу для підвищення якості продукції;
- 4) організація ефективної комунікації між клієнтами та постачальниками щодо якості продукції;
- 5) забезпечення узгодженості визначених рівнів якості;
- 6) контроль якості під час випробувань продукції;
- 7) техніко-економічний аналіз джерел і факторів удосконалення продукції;
- 8) нормативне забезпечення системи управління якістю продукції (організаційні підрозділи - міжнародні, національні, галузеві стандарти, нормативні документи, розроблені на підприємстві, тощо);
- 9) Сприяє підвищенню якості продукції галузі.

Наступним етапом роботи було дослідити систему менеджменту якості Запорізької компанії «Кліон Груп» та розглянути особливості впровадження менеджменту якості на підприємстві «Кліон Груп».

Тут варто наголосити на тому, що Кліон Груп, найбільший український імпортер риби та морепродуктів, заснована 7 грудня 2005 року в Запоріжжі, де розташовані головний офіс, виробничий комплекс і один з логістичних центрів. Основним видом діяльності Групи Кліон є імпорт, виробництво та продаж риби та морепродуктів. Пріоритетами Групи Кліон з перших днів заснування є продаж якісної продукції, клієнтоорієнтованість та розвиток компанії в національному масштабі.

Управління якістю по суті включає модель безперервного вдосконалення, про що свідчить той факт, що при створенні системи якості часто використовуються принципи філософії бережливого виробництва, спрямовані на постійне вдосконалення. Система якості привносить у повсякденне життя на робочому місці ще більше операційних моделей, які відповідають економічному мисленню, а персонал бере участь у генеруванні ідей розвитку.

При створенні системи якості, відповідно до стандарту якості ISO 9001, керівництво Компанії «Кліон Груп» детально дослідили питання, пов'язані із системою якості, і визначили вимоги, що існують при побудові системи якості. Метою цього стандарту є модифікація існуючих методів управління, але не так, щоб існуючі методи повністю зникли, а скоріше вони застосовуються відповідно до операції. Ще одними завданнями було з'ясування того, що вписується в систему якості та з'ясувати, чи є потреба в змінах і що потрібно зробити краще, ніж раніше. В цілому, система управління якістю (СУЯ) Компанії «Кліон Груп» (рис. 2.6) забезпечує впевненість замовників та споживачів в якості одержуваної продукції.

Також було наведено практичні поради та пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю у компанії «Кліон Груп» та визначено основні напрямки вдосконалення системи управління якістю у Компанії «Кліон Груп». Було доведено, що інтегрована система менеджменту якості дозволяє більш вдало та ефективно контролювати всі процеси компанії, включаючи організаційну якість, екологію, охорону праці тощо. Також така система дозволить зміцнити розвиток компанії та її позицію на міжнародному ринку.

Серед порад було: впровадити інтегровану систему управління, щоб не обтяжувати ресурси організації. Впроваджуючи декілька RM окремо замість оптимізації процесів і ресурсів, ви ризикуєте дублювати процеси та додаткові бюджетні витрати. Впровадження ISM підвищує ефективність організаційної діяльності. Такий тип консолідації в одній системі дозволяє компаніям оптимізувати управління, заощадити час і підвищити ефективність за рахунок забезпечення узгодженості та структурованості дій всередині організації. Слід також додати, що інтегровані системи управління якістю допомагають досягти синергічного ефекту. Впровадження таких систем дозволяє більш активно залучати персонал до процесів вдосконалення діяльності. Також до плюсів можна віднести те, що менеджери позбавляють від необхідності формувати та обробляти великі

обсяги різноманітних документів. Зменшуються витрати на розробку та сертифікацію інтегрованих систем управління якістю.

- Було визначено основні етапи та особливості впровадження інтегрованої системи управління якістю в Компанії «Кліон Груп»: прийняття нової політики компанії щодо якості, а також інформаційної безпеки, екології, охорони здоров'я і обов'язково безпеки праці, формулювання стратегічних цілей діяльності підприємства; робота щодо підготовки необхідної документації; підготовка фахівців, експертів та внутрішніх аудиторів.

Було запропоновано інтегровану систему менеджменту якості, яка об'єднує дві адаптовані системи управління, а саме: систему управління якістю та систему екологічного управління.

Зважаючи на все, що було зазначено вище, підкреслити слід ще те, що використання інтегрованої системи менеджменту якості дозволить компанії отримати значні переваги, а саме: підвищити свою конкурентоспроможність, покращити ефективність на ринку, розвинути власну єдину політику підприємства та забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів, збільшити ефективність всієї системи менеджменту і керування персоналом, підвищити рівень довіри з боку споживачів та замовників та багато інших переваг.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Безпечність харчових продуктів - один з головних пріоритетів політики Європейського Союзу: URL: <https://dp.dpss.gov.ua/news/bezpechnist-harchovih-produktiv-odin-z-golovnih-prioritetiv-politiki-yevropejskogo-soyuzu> (Дата звернення: 10.10.2022 р.)
3. Осадчук О.П., Наукові підходи до визначення поняття «якість». Наукові праці НУХТ № 44. 2012 р. С. 155-159
4. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 13 вересня 2001 року N 2681-III. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/z970771?an=2&ed=2001\\_09\\_13](https://ips.ligazakon.net/document/view/z970771?an=2&ed=2001_09_13) (Дата звернення: 12.10.2022 р.)
5. Проект ЄС з безпечності харчових продуктів (завершений) URL: <https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobitnictv/mizhnarodne-tehniche-spivrobitnictvo/proekt-yes-z-bezpechnosti-harchovih-produktiv-zavershenij> (Дата звернення: 12.10.2022 р.)
6. European Commission. General Food Law URL: [https://ec.europa.eu/food/safety/general\\_food\\_law\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/general_food_law_en). (дата звернення: 13.11.2022).
7. Про встановлення загальних принципів і вимог у продовольчому праві, про створення європейського органу з питань безпечності харчових продуктів і про встановлення процедури забезпечення: Регламент №178/2002 Європейського парламенту і Ради Європейського Союзу URL: <https://www.fsvps.ru/fsvps-docs/ru/usefulinf/files/es178-2002.pdf>. (дата звернення: 13.11.2022).

8. European Food Safety Authority URL: <http://www.efsa.europa.eu/>. ((дата звернення: 13.11.2022).
9. European Comission. Food Hygiene URL: [https://ec.europa.eu/food/safety/biosafety/food\\_hygiene\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/biosafety/food_hygiene_en). (дата звернення: 13.11.2022).
10. Гамов В.К., Павлова Ж.П., Колмогоров Ю.М. К вопросу системного контроля качества пищевой продукции в США. Вестник ТГЭУ. 2013. №1. С. 87–95.
11. Безопасность продуктов питания в США: взгляд потребителя URL: <https://produkt.by/story/bezopasnost-produktov-pitaniya-v-ssha-vzglyad-potrebitelya>. (дата звернення: 20.11.2022).
12. Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР) URL: <https://www.haccp.com> (дата звернення: 20.10.2022).
13. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посібник . Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
14. Шаповал М.І. Менеджмент якості : навч. Посібник. Київ: 2007. 471 с.
15. Михайловська О.В. **Операційний менеджмент : навчальний посібник.** Київ : Кондор, 2008. 550с.
16. Маттео М. Савіно, Гаetano Нікініелло та Абделазіз Бурас – До структурованого підходу для інтеграції вимог життєвого циклу в системи управління якістю.
17. 3-plm and iso 9001: what does it mean? URL: <https://rockwellconsults.wordpress.com/2014/11/05/3-plm-and-iso-9001-what-does-it-mean/> (дата звернення: 20.10.2022).
18. Quality Management System (QMS) and Product Lifecycle Management (PLM) URL: <https://www.arenasolutions.com/wp-content/uploads/does-quality-management-belong-in-plm.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).
19. Університет Джелал Баяр. Ін-ти науки Інженер-механік М. Фатіх Карахан. URL: <https://docplayer.biz.tr/1017206-Celal-bayar-universitesi->



[science-science-institutes-titresim-analizi-ile-makinalarda-ariza-teshisi-yuksekk-licens-tezi.html](http://science-science-institutes-titresim-analizi-ile-makinalarda-ariza-teshisi-yuksekk-licens-tezi.html) (дата звернення: 20.11.2022).

20. Проектна група PLM університету Еге – Управління життєвим циклом продукту (PLM) URL:<https://egeplm.ege.edu.tr/files/egeplm/icerik/PLM-Makale-Plastik-Ambalaj-2015.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).
21. Озден, Г. 2016. «Застосування PDM, PLM у виробництві промислових товарів і послуг», Mühendislik ve Makina, том 57, № 672, с. 34-43
22. Özden, H., «Діяльність створення PLM та лазерних лабораторій в Егейському університеті, Презентація інформаційного семінару» ЄС, Механічна інженерія. кафедра, 2013.
23. Саєр, С., Юлкер, А. 2014. «Управління життєвим циклом продукту», Інженер і машини, том 55, № 657, стор. 65-72.
24. Виявлення контрольних критичних точок для управління безпечністю виробництва замороженої риби / Д.М. Одарченко та ін. Eastern-european journal of enterprise technologies. 2015. № 5/11 (77). С. 31–36.
25. Орленко О.В. Система управління безпечністю харчової продукції: запровадження системи ХАССП на підприємствах круп'яної індустрії. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 1. С. 91–97.
26. Ветеринарно-санітарний контроль рибопродуктів у супермаркетах / Н.М. Богатко та ін. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2015. Т. 17. № 3. С. 371–376.
27. Самофатова В.А., Карпенко В.А. Ринкова стратегія розвитку підприємств рибопереробної галузі України. Економіка харчової промисловості. 2015. № 2. С. 47–51.
28. Сидоренко О.В., Тимофєєва О.В. Тенденції сучасного ринку рибних продуктів в Україні. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2005. № 5. С. 63–67.

29. Крисанов Д.Ф. Якість і безпечність харчової продукції. Економіка і прогнозування. 2010. № 3. С. 103–119.
30. Журило І.В. Конкуренентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : монографія. Кіровоград : ПВД «Мавік», 2007. 186 с.
31. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні основи якості економічного розвитку у промисловому секторі національної економіки. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2018.
32. Офіційний сайт компанії «Кліон Груп». URL: <https://kliongroup.com/produkcija/tm-veladis/> (дата звернення: 12.11.2022)
33. Горячев В.В. Оценка результативности системы менеджмента качества. Методы менеджмента качества. 2009. № 12. С. 14–18. 2.
34. Совершенствование управления и развитие организаций URL : <http://www.progressivemanagement.com.ua/statyi-avtora/iso-9001>. (дата звернення: 12.11.2022)
35. Международный центр стандартизации и сертификации URL : <http://www.9001-2001.ru/publicazii/101-2009-04-07-08-56-20.html>. – (дата звернення: 12.11.2022)
36. Криза в рибній галузі. Діловий Переяслав : вебсайт. URL : <https://dilovyi.info/kryza-v-rybnoyi-galuzi/> (дата звернення: 26.10.2022 р.).
37. Виявлення контрольних критичних точок для управління безпечністю виробництва замороженої риби / Д.М. Одарченко та ін. Eastern-european journal of enterprise technologies. 2015. № 5/11 (77). С. 31–36.
38. Орленко О.В. Система управління безпечністю харчової продукції: запровадження системи ХАССП на підприємствах круп'яної

- індустрії. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 1. С. 91–97.
39. Ветеринарно-санітарний контроль рибопродуктів у супермаркетах / Н.М. Богатко та ін. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2015. Т. 17. № 3. С. 371–376.
40. Самофатова В.А., Карпенко В.А. Ринкова стратегія розвитку підприємств рибопереробної галузі України. Економіка харчової промисловості. 2015. № 2. С. 47–51.
41. Сидоренко О.В., Тимофєєва О.В. Тенденції сучасного ринку рибних продуктів в Україні. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2005. № 5. С. 63–67.
42. Крисанов Д.Ф. Якість і безпечність харчової продукції. Економіка і прогнозування. 2010. № 3. С. 103–119.
43. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : монографія. Кіровоград : ПВД «Мавік», 2007. 186 с.
44. Про стандартизацію : Закон України від 5 червня 2014 р. // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 31. Ст. 1058.
45. Богданова О.Ф., Кузьміна Т.О., Баб'ч С.С., Коб'яков С.М., Тхосова Г.А. Стандартизація і сертифікація продукції легко / за заг. ред. Л.А. ЧурсноУ. Київ : Кондор, 2007. 482 с.
46. Друзюк В. Система управління якістю - інвестиція в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. №1. С. 51-54.
47. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. На замну ДСТУ ISO 9001-95, 9002-95, 9003-95. Київ : Держстандарт України, 2001. 24 с.

48. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. – URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
49. Проблеми української термінології: зб. наук. пр. учасн. XI Міжнар. наук. конф. «Проблеми української термінології СловоСвіт 2010», м. Львів, 1-2 жовт. 2010 р. / Техн. ком. стандартизації наук.-техн. термінології Держспоживстандарту та МОН України ; редкол.: Л. Полюга (відп. ред.) та ін. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2010. – 131 с.
50. Технічне регулювання (основи стандартизації, метрології та управління якістю) в запитаннях та відповідях : навч. посіб. / М. П. Головка та ін. ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2011. – 212 с.
51. Термінологічний словник з технічного регулювання (основ стандартизації, метрології та управління якістю) / С.В. Бізікін та ін. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2013. 167 с.
52. Тіхосова Г.А. Сертифікація товарів та послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.А. Тіхосова, О.Ф. Богданова, О.О. Горач – Херсон : вид. Грінь Д. С., 2011. 418 с.
53. Чурсіна Л.А. Стандартизація продукції та послуг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Херсон : Олді-плюс ; Київ : Ліра-К, 2013. 224 с.
54. ДП «Укрметртестстандарт» URL : <http://www.ukrcsm.kiev.ua/> (дата звернення: 12.11.2022)
55. Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів URL : [http://www.consumer.gov.ua/ContentPages/Pro\\_Sluzhbu/284/](http://www.consumer.gov.ua/ContentPages/Pro_Sluzhbu/284/) (дата звернення: 12.11.2022)
56. Стандартизація, сертифікація, якість: архів журналу / ДП «УкрНДНЦ». – URL: [http://www.ukrndnc.org.ua/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=5&id=18&Itemid=42](http://www.ukrndnc.org.ua/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=5&id=18&Itemid=42) (дата звернення: 12.11.2022)