

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Управління розвитком підприємства»**

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

Вероніка СВЄЖЕНЦЕВА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
економіки та менеджменту

_____ Володимир ПУРТОВ

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
публічного адміністрування Національного
фармацевтичного університету

_____ Наталія ГЛЄБОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.О. Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Свєженцева Вероніка Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком підприємства»
керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.04.2025 року № 2101-5/952
2. Строк подання здобувачем роботи 05.06.25 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - Дослідити теоретичні основи управління якістю продукції на підприємстві та розкрити сутність сучасних підходів до її забезпечення.
 - Проаналізувати системи управління якістю в міжнародній і національній практиці, визначити особливості впровадження стандартів ISO серії 9000 та HACCP.
 - Охарактеризувати діяльність ТОВ «Еко-Снек» (ТМ «Bob Snail») та проаналізувати наявну систему управління якістю на підприємстві.
 - Виявити основні проблеми забезпечення якості продукції на досліджуваному підприємстві та визначити їх вплив на ефективність діяльності.
 - Розробити напрями вдосконалення системи управління якістю з урахуванням міжнародного досвіду та кращих практик галузі.

- Обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління якістю на ТМ «Bob Snail» та оцінити очікувані результати від їх впровадження.
- Сформулювати висновки та пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю як стратегічної основи розвитку підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Підбір і вивчення літературних джерел, нормативно-правових актів з теми дослідження
2	Опрацювання теоретичних засад управління якістю продукції, дослідження сучасних підходів та міжнародної практики
3	Збір та систематизація фактичних даних про діяльність ТОВ «Еко-Снек» (ТМ «Bob Snail»), аналіз фінансово-економічних показників
4	Дослідження системи управління якістю на підприємстві, виявлення проблем та недоліків у забезпеченні якості продукції
5	Розробка напрямів вдосконалення системи управління якістю з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки підприємства
6	Формулювання практичних рекомендацій, обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів
7	Написання тексту кваліфікаційної роботи, оформлення графічного матеріалу та додатків
8	Попередній захист роботи на кафедрі, доопрацювання за зауваженнями керівника та рецензента

5. Дата видачі завдання 20.01.25 р.

Здобувач вищої освіти



Вероніка Свєженцева

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Володимир Пуртов

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____

Ольга Крикун

(підпис)

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність управління якістю та сучасні підходи до її забезпечення	7
1.2 Системи управління якістю в міжнародній і національній практиці	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТМ «BOB SNAIL»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та наявна система управління якістю	23
2.2 Проблеми забезпечення якості продукції на підприємстві	36
2.3 Напрями вдосконалення управління якістю з урахуванням міжнародного досвіду	43
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції розвиток підприємства вимагає стратегічного підходу до всіх аспектів його діяльності, включаючи інновації, ефективність управління та якість продукції. Саме якість стає не лише показником успішності, а й ключовим чинником сталого розвитку підприємств. Управління розвитком організації неможливе без системного вдосконалення внутрішніх процесів, забезпечення високої якості продукції та орієнтації на потреби споживачів. У цьому контексті міжнародні стандарти, такі як ISO 9001 та ISO 22000, виступають інструментами досягнення конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний ринок.

Актуальність теми зумовлена потребою українських підприємств, зокрема харчової галузі, не лише відповідати вимогам якості та безпечності, але й активно розвиватися шляхом впровадження сучасних систем управління. Державне регулювання і законодавство України також висувають високі вимоги до виробників (Закони України №771/97-ВР та №1023-ХІІ), що робить інтеграцію управління якістю у загальну стратегію розвитку підприємства вкрай важливою.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку підприємства ТОВ «Еко-Снек» (ТМ Bob Snail) шляхом удосконалення системи управління якістю продукції.

Для досягнення мети виконані основні завдання:

- проаналізовано сучасні підходи до управління розвитком підприємств із фокусом на якісні зміни у виробництві;
- досліджено чинну систему управління якістю на підприємстві ТОВ «Еко-Снек» (ТМ Bob Snail) та її вплив на фінансові, операційні та ринкові показники;

- запропоновано напрями вдосконалення управлінських практик, що сприяють розвитку підприємства через підвищення якості продукції та процесів.

Об'єкт дослідження - процеси управління розвитком підприємства в умовах сучасної економіки.

Предмет дослідження - система управління якістю як складова стратегічного розвитку підприємства, її елементи, методи та інструменти реалізації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез - для вивчення наукових джерел з теорії управління якістю; порівняння - для зіставлення міжнародних та національних стандартів якості; економічний аналіз - при оцінці показників діяльності ТОВ «Еко-Снек» (ТМ Bob Snail) та витрат на якість; експертний метод - для визначення проблем чинної системи управління якістю на підприємстві; індукція та дедукція - при формуванні рекомендацій з удосконалення системи управління якістю.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України у сфері якості та безпечності продукції, міжнародні стандарти ISO серії 9000 та 22000, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з управління якістю, аналітичні статті останніх років, офіційні дані та звітність підприємства ТОВ «Еко-Снек» (ТМ Bob Snail), матеріали періодичних видань (зокрема Forbes Ukraine, Odessa Journal) щодо діяльності цього підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні того, що система управління якістю може бути стратегічною основою для динамічного розвитку підприємства, підвищення його продуктивності, конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Практичне значення роботи дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами харчової промисловості для реалізації програм розвитку через удосконалення систем управління якістю,

підвищення ефективності процесів та орієнтації на зовнішні ринки. Застосування запропонованих заходів (впровадження сучасних методів контролю, підвищення кваліфікації персоналу в галузі якості, оптимізація процесів відповідно до вимог стандартів ISO) сприятиме зниженню рівня дефектів, підвищенню задоволеності споживачів та розширенню присутності української продукції на міжнародних ринках.

Структурно кваліфікаційна робота складається з двох розділів: у першому розкрито теоретичні основи управління якістю продукції та сучасні підходи до забезпечення якості, у другому - проведено аналіз діючої системи управління якістю на підприємстві «Bob Snail», виявлено проблеми та обґрунтовано напрями її вдосконалення. Робота завершується висновками, що узагальнюють результати дослідження і містять конкретні пропозиції для підприємства. Обсяг основного тексту становить 51 сторінка, робота містить 3 таблиці, 13 рисунків, а також список із 38 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність управління якістю та сучасні підходи до її забезпечення

Управління якістю продукції - це сукупність скоординованих дій керівництва та персоналу, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримання необхідного рівня якості продукції. Іншими словами, управління якістю охоплює планування якості, організацію процесів, контроль якості результатів та постійне поліпшення системи [12, с. 162]. Згідно з визначенням Ткачова і Перерви, система управління якістю включає чотири основні компоненти: планування якості, забезпечення якості, контроль якості та поліпшення якості. Таке визначення відповідає міжнародним стандартам і відображає сучасний підхід, при якому якість розглядається на всіх стадіях - від проектування продукції до післяпродажного обслуговування [27, с. 167] (рис. 1.1.).

Основні компоненти системи управління якістю



Рисунок 1.1 - Основні компоненти управління якістю продукції

Джерело: складено автором на основі [27]

Основною метою управління якістю є забезпечення високої та стабільної якості продукції, що задовольняє потреби споживачів і перевищує їхні очікування. Якість прямо впливає на конкурентоспроможність: підприємства завойовують ринки завдяки кращій якості, формують лояльність клієнтів, підвищують свою репутацію. Як зазначають дослідники, якість продукції стала основним критерієм успіху в конкурентній боротьбі, і за її допомогою бізнес розширює ринки збуту. Водночас низька якість призводить до втрати клієнтів і додаткових витрат на усунення недоліків, рекламації, гарантійний ремонт тощо. Таким чином, управління якістю тісно пов'язане з економічними інтересами виробника: інвестиції у підвищення якості окуповуються за рахунок зменшення витрат від браку та збільшення доходів від задоволених споживачів. Зокрема, Поліщук зазначає, що витрати на забезпечення якості (попередження дефектів) мають розглядатися як інвестиції, які у майбутньому знижують витрати на виправлення браку та повернення продукції [24, с. 226]. Такий підхід узгоджується з концепцією «вартості якості», поділу витрат на якість на превентивні, оціночні та витрати на невідповідності (внутрішні та зовнішні). Оптимізація балансу цих витрат дозволяє підвищити загальну ефективність виробництва і прибутковість

Сучасні підходи до забезпечення якості ґрунтуються на усебічному охопленні процесів і залученні всього персоналу до роботи над якістю. Класичний підхід, запропонований ще Ф. Тейлором і розвинений у середині ХХ ст., передбачав відокремлення функцій контролю якості (через інспекцію готової продукції). Однак такий підхід виявився недостатнім, тому що не запобігав появі дефектів, а лише відсіював їх. Згодом розвиток статистичних методів контролю (роботи В. Шухарта, Г. Тагучі) дав змогу аналізувати варіабельність процесів та шукати оптимальні параметри, що зменшують кількість браку. На цій основі виникла концепція статистичного управління якістю (Statistical Process Control, SPC), яка ввела

інструменти математичної статистики для контролю стабільності процесів та прогнозування виходу продукції за допустимі межі якості [8, с. 97].

Наступним кроком еволюції став перехід до комплексного управління якістю, або Total Quality Management (TQM) - філософії загального керування якістю, що зародилась у 1950-1960-х роках у США та Японії. В її основу лягли ідеї Едварда Демінга, Джозефа Джурана, а поштовхом стало запровадження національних премій за якість (премія Демінга в Японії з 1951 р., Премія Малькольма Болдріджа в США з 1987 р. та ін.). Концепція TQM полягає у тому, що якістю треба управляти на всіх рівнях і у всіх підрозділах організації, а не тільки на виробництві. Головна ідея TQM - орієнтація не лише на якість продукції, а й на якість роботи організації в цілому, включаючи управлінські та допоміжні процеси. Успіх компанії досягається через постійне вдосконалення всіх складових: якості продукції, якості процесів і кваліфікації персоналу. Причому залучення персоналу є головним принципом - всі працівники, від вищого керівництва до робітників, повинні бути «пройняті» ідеологією якості та брати участь у її поліпшенні [10, с. 507]. Саме формування культури якості, коли кожен працівник відчуває свою відповідальність за якість, відрізняє TQM від попередніх підходів. Зарубіжний досвід доводить ефективність TQM: паралельне вдосконалення якості продуктів, процесів і трудових ресурсів забезпечує прискорений розвиток бізнесу та підвищення задоволеності всіх зацікавлених сторін.

TQM базується на ряді фундаментальних принципів управління якістю, які були формалізовані в стандартах ISO серії 9000. У версії ISO 9001:2015 визначено 7 принципів: орієнтація на замовника, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, поліпшення, ухвалення рішень на основі доказів, управління взаємовідносинами [3]. Ці принципи є філософською основою системи управління якістю. Зокрема, орієнтація на замовника означає, що всі вимоги і очікування споживача мають бути в центрі уваги (якість визначається «очима споживача»).

Лідерство керівництва полягає у створенні умов, за яких персонал залучений до досягнення цілей у сфері якості. Залучення персоналу вказує, що кожен співробітник робить внесок у якість і повинен бути мотивований до підвищення якості своєї роботи [8, с. 77]. Процесний підхід означає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних процесів і управління ними як єдиним цілим для досягнення результативності. Постійне поліпшення - це безперервна робота над підвищенням якості продукції, процесів, системи в цілому. Прийняття рішень на основі фактичних даних означає використання об'єктивних вимірів та аналізу (статистичних методів, показників) для управління якістю. Управління взаємовідносинами передбачає налагодження довгострокових партнерських відносин з постачальниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами для спільного досягнення кращої якості [7, с. 80].

Одним із практичних інструментів реалізації принципу постійного поліпшення є цикл Демінга PDCA (Plan-Do-Check-Act) - універсальний алгоритм управління процесами. Ще В. Е. Демінг - засновник сучасного підходу до менеджменту якості - пропонував цикл PDCA як основу для безперервного покращення діяльності. На етапі Plan (плануй) встановлюються цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів відповідно до вимог до якості; Do (виконуй) - впровадження запланованих процесів; Check (перевірй) - моніторинг і вимірювання процесів та продукції відносно політики і цілей, а також звітність про результати; Act (дій) - впровадження коригувальних дій для постійного поліпшення показників процесу. На рис. 1.2 зображено діаграму PDCA.



Рисунок 1.2 - Діаграма PDCA

Джерело: складено автором за матеріалами [10]

Як видно на рис. 1.2, цей цикл повторюється нескінченно, забезпечуючи безперервне вдосконалення системи управління якістю [9, с. 106]. Як зазначається в новітніх версіях стандартів, циклічний підхід PDCA та ризикоорієнтоване мислення дають можливість проактивно запобігати появі проблем з якістю. Стандарт ISO 9001:2015 приділяє значну увагу управлінню ризиками: організація має визначати потенційні ризики для якості, оцінювати їх вплив та вживати попереджувальних заходів для мінімізації негативних ефектів [5]. Такий підхід сприяє стабільності процесів і гарантує, що встановлені вимоги до якості будуть виконуватися навіть за зміни зовнішніх умов. Крім TQM, у сучасній практиці широко застосовуються й інші концепції і методи управління якістю. Одна з них - концепція постійного вдосконалення «Kaizen», що виникла в Японії. Термін «кайзен» (яп. 改善) буквально означає «безперервне покращення». Масаакі Імаї,

який популяризував Kaizen у 1986 р., визначив цю концепцію як культуру, де всі працівники постійно пропонують невеликі поліпшення в своїй роботі [15, с. 259]. Принцип Kaizen базується на поступовому накопиченні дрібних покращень, здійснених на всіх рівнях - від робітників до керівників вищої ланки. На відміну від великих інновацій, що потребують значних інвестицій і технологічних проривів, кайзен не вимагає нічого, крім здорового глузду і залучення персоналу до творчого пошуку кращих рішень. Як результат, культура кайзен сприяє тому, що підприємство щодня стає трохи ефективнішим - зменшуються втрати, спрощуються операції, підвищується якість. Довгостроково це дає суттєвий вииграш у продуктивності і конкурентоспроможності. Багато успішних компаній (Toyota, Panasonic тощо) приписують своє лідерство саме практиці кайзен. На рис. 1.3 зображено умовну концептуальну логіку дії кайзен - як поступові покращення у різних сферах діяльності підприємства накопичуються з часом, формуючи стійкий тренд підвищення загальної ефективності.

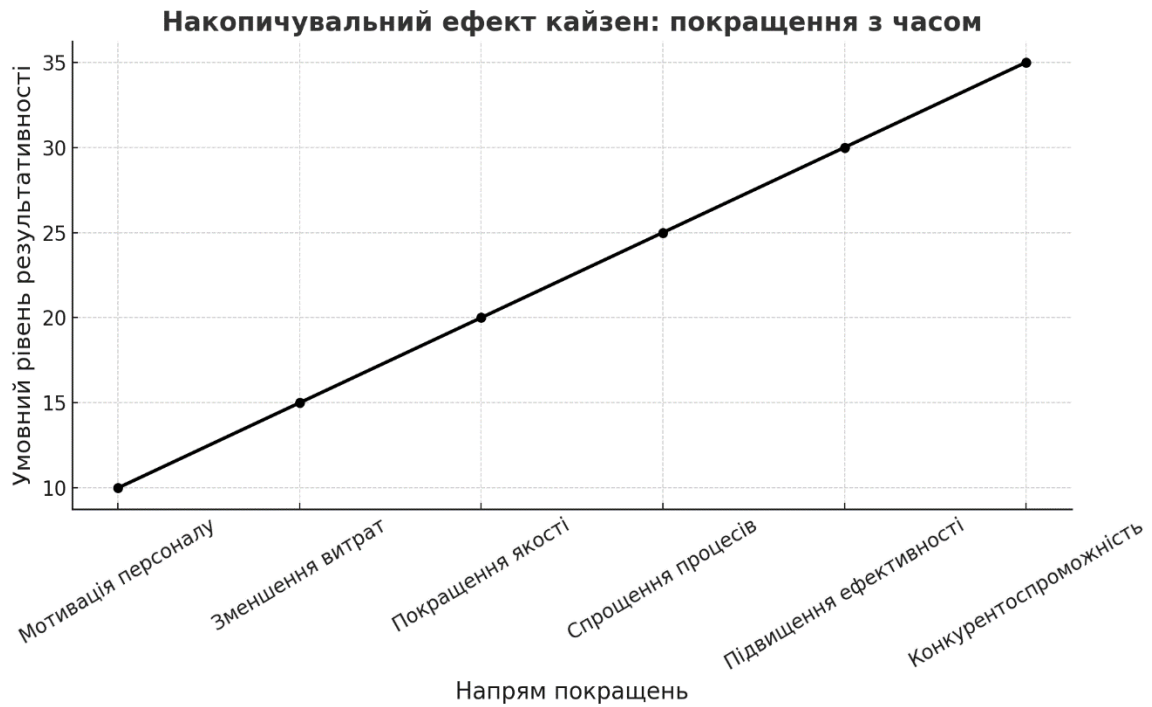


Рисунок 1.3 - Накопичувальний ефект впровадження принципу Kaizen в основних напрямках діяльності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [15]

Іншим популярним підходом є методологія «Six Sigma» («6 Сигма»), розроблена корпорацією Motorola у 1980-х роках. Six Sigma - це статистично обґрунтована методика, мета якої - мінімізувати варіабельність процесів і кількість дефектів до рівня менш ніж 3,4 дефекти на мільйон можливостей. Основна ідея: якщо ми можемо виміряти кількість «дефектів» у процесі, то можемо систематично визначити причини їх виникнення та усунути їх. Методологія Six Sigma спирається на цикл DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control - визначити проблему, виміряти, проаналізувати, поліпшити, контролювати) для вирішення задач покращення якості. Six Sigma поєднує статистичні методи аналізу, інструменти як-от діаграми розсіювання, гістограми, контрольні карти Шухарта, та управлінські підходи

(чітке визначення ролей - «зелені пояси», «чорні пояси» тощо, фокус на фінансовому результаті від поліпшень) [23, с. 448] (рис. 1.4.).

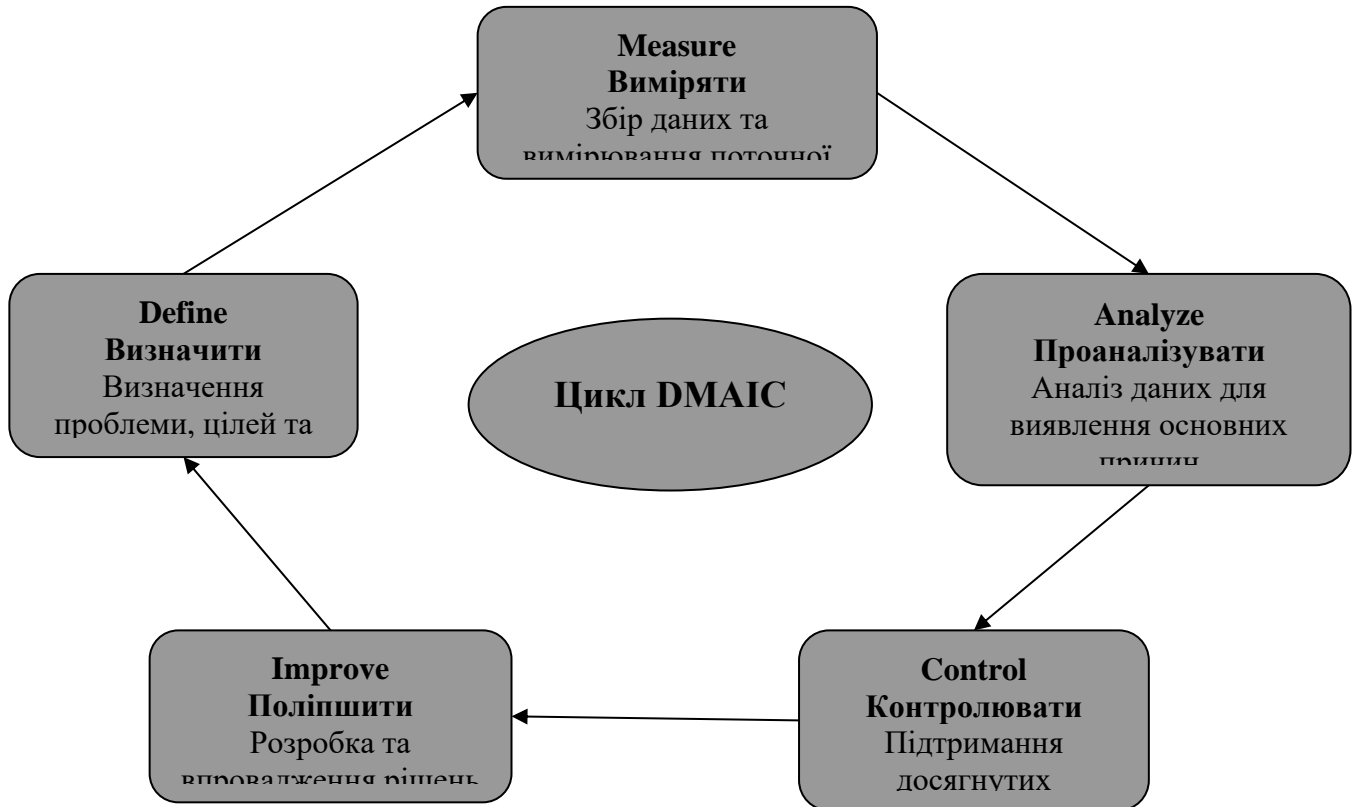


Рисунок 1.4 - Цикл DMAIC у технології Six Sigma

Джерело: складено автором на основі [23]

У харчовій промисловості Six Sigma також знаходить застосування - наприклад, для оптимізації рецептур і процесів з метою стабільності якості і безпеки продуктів. Провідні світові компанії, такі як Nestlé, активно впроваджують комбінацію Lean (ощадливого виробництва) і Six Sigma для зниження втрат і покращення якості на всіх етапах виробництва. Отже, Six Sigma можна розглядати як доповнення до системи якості, що дозволяє досягти майже нульового рівня дефектів за рахунок глибокого аналізу процесів [21].

Варто згадати також стандартизовані системи якості та моделі ділової досконалості. Наприклад, модель ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM - European Foundation for Quality Management) використовується в Європі для самодіагностики організацій - наскільки вони наблизилися до ідеальної практики в галузі якості та менеджменту. Модель EFQM охоплює критерії лідерства, стратегії, персоналу, партнерств і ресурсів, процесів, а також результати діяльності для споживачів, персоналу, суспільства і бізнес-результати. Досягнення високих балів за цією моделлю підтверджує виняткову культуру якості на підприємстві. Хоча EFQM - це не вимога, а рекомендаційна модель, багато провідних компаній (Bosch, BMW та ін.) застосовують її для вдосконалення своїх систем управління якістю. В Україні останнім часом теж проводяться конкурси на основі моделі EFQM (наприклад, Всеукраїнський конкурс якості), що стимулює підприємства впроваджувати найкращі практики [19].

Підсумовуючи, сучасні засади управління якістю характеризуються системністю, процесним і проактивним підходом, орієнтацією на споживача та залученням усіх працівників до безперервного поліпшення. Як зазначено у стандарті ISO 9001:2015, впровадження системи управління якістю є стратегічним рішенням організації, яке допомагає покращити загальну результативність та забезпечує сталі основи для розвитку [5]. Надалі розглянемо, як ці принципи і підходи реалізуються у практиці конкретного українського підприємства та які проблеми можуть виникати на шляху до досконалості.

1.2 Системи управління якістю в міжнародній і національній практиці

У світі накопичено значний досвід впровадження ефективних систем управління якістю. Найбільш відомою є міжнародна система стандартів ISO 9000, розроблена Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) [4]. Серія ISO 9000 охоплює стандарти, що встановлюють вимоги до систем менеджменту якості (ISO

9001), а також основні принципи та терміни (ISO 9000) і рекомендації щодо покращення (ISO 9004). Стандарт ISO 9001 - базовий документ, що містить вимоги до системи управління якістю організації, незалежно від її розміру чи галузі діяльності. Це найбільш поширений стандарт у сфері якості: його впроваджують підприємства понад 190 країн світу, при чому особливо активно в країнах ЄС, США, Японії, тобто там, де конкуренція та вимоги споживачів найвищі [5]. Станом на останні роки понад 1 млн організацій у світі мають сертифіковані системи якості за ISO 9001. Фактично ISO 9001 став глобальним еталоном якості: наявність сертифіката означає, що підприємство впровадило всі необхідні процеси контролю та забезпечення якості і здатне стабільно випускати продукцію, яка відповідає встановленим вимогам. Сертифікація за ISO 9001 є добровільною, але багато компаній і навіть державних установ прагнуть її отримати як підтвердження свого рівня [18]. Для виходу на міжнародні ринки наявність сертифікату ISO 9001 часто стає умовою співпраці - партнери і клієнти більше довіряють сертифікованим виробникам.

Стандарт ISO 9001 встановлює низку вимог до процесів підприємства: необхідно задокументувати політику і цілі у сфері якості, визначити та описати основні процеси і показники їх ефективності, впровадити процедури внутрішнього аудиту, управління невідповідностями, коригувальними і запобіжними діями, забезпечити належні ресурси і компетентність персоналу тощо. Великим елементом є документація системи якості - якісно розроблені процедури та інструкції дозволяють стандартизувати роботу, роблять процеси прозорими і керованими. Також ISO 9001 вимагає моніторингу задоволеності споживачів, аналізу отриманих відгуків та систематичної роботи з підвищення рівня цієї задоволеності. Постійне поліпшення - невід'ємна частина стандарту: передбачено, що керівництво має регулярно проводити аналіз функціонування системи управління якістю (СУЯ) і приймати рішення щодо вдосконалення на основі даних аудиту, показників процесів, змін у середовищі тощо. Відповідальність керівництва за СУЯ підкреслюється: у версії 2015 року навіть

відмовилися від поняття представника керівництва з якості, натомість всі обов'язки покладено на топ-менеджмент, щоб стимулювати безпосередню участь керівництва в питаннях якості.

У різних країнах впровадження ISO 9001 має свої особливості, проте загальна тенденція - інтеграція системи менеджменту якості в бізнес-процеси. Так, у країнах ЄС ISO 9001 часто поєднують з іншими стандартами, наприклад з ISO 14001 (система екологічного менеджменту) та ISO 45001 (система управління охороною праці) - утворюючи інтегровані системи менеджменту. Це дозволяє ефективніше управляти всіма аспектами діяльності. В Сполучених Штатах окрім ISO 9001 популярні галузеві стандарти - наприклад, у автомобільній промисловості діє стандарт IATF 16949 (на основі ISO 9001, але з додатковими вимогами для автопрому). В аерокосмічній галузі є стандарт AS9100. Ці галузеві системи беруть за основу ISO 9001, доповнюючи його специфічними вимогами. В Японії, де історично зародився TQM, багато компаній пішли шляхом не лише сертифікації ISO, а й участі в національних програмах якості (премія Демінга та ін.). Загалом, міжнародна практика свідчить: сертифікація ISO 9001 є дієвим механізмом підвищення довіри до продукції, оптимізації процесів та виходу на нові ринки.

Україна, інтегруючись у світову економіку, активно переймає міжнародні стандарти якості. Ще на початку 2000-х був прийнятий ДСТУ ISO 9001 версії 2001, гармонізований з ISO 9001:2000. Нині чинним є ДСТУ ISO 9001:2015 (ідентичний ISO 9001:2015), прийнятий наказом Мінекономрозвитку No 1318 від 19.12.2015. Законодавча база створена Законом України «Про стандартизацію» No1315-VII від 05.06.2014, який встановлює добровільність застосування національних стандартів, якщо інше не передбачено технічними регламентами (рис. 1.5.) [3].

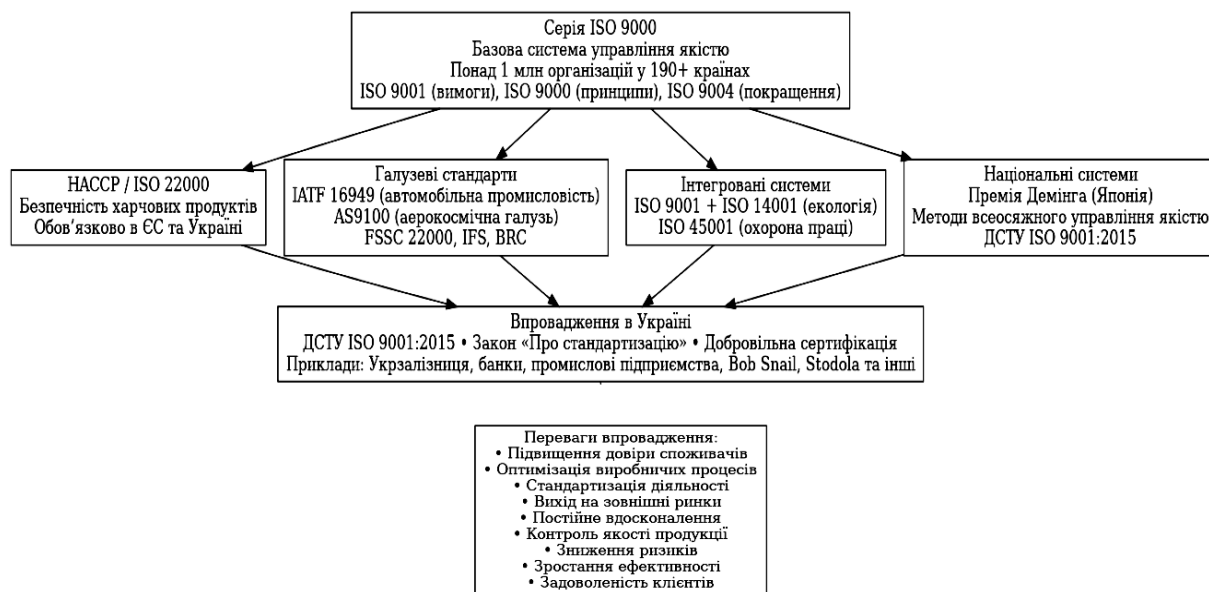


Рисунок 1.5 - Міжнародні стандарти ISO та їх взаємодія

Джерело: складено автором на основі [3-5]

Тобто впровадження ISO 9001 є добровільним, але держава стимулює його через тендерні вимоги, підтримку сертифікації тощо. На практиці, багато великих підприємств і банків України сертифіковані СУЯ за ISO 9001 ще в 2000-х роках (наприклад, «Укрзалізниця», низка банків, промислові концерни). За останні 5 років спостерігається тенденція поширення сертифікації серед малого і середнього бізнесу, особливо експортоорієнтованого. За даними ДП «Дніпростандартметрологія», в Україні сертифіковано сотні підприємств різних галузей, і інтерес продовжує зростати [14]. Водночас існують проблеми - брак досвіду і кваліфікованих фахівців з впровадження СУЯ в деяких компаніях. Проте держава та бізнес-асоціації (Українська асоціація якості тощо) проводять семінари, конкурси якості, надають консультації, що допомагає подолати ці труднощі. Таким чином, національна практика поступово наближається до міжнародної: створюється інфраструктура сертифікації (працюють органи сертифікації, акредитовані НААУ), формується ринок консультантів з якості, зростає усвідомлення керівниками необхідності стандартів.

Окрім ISO 9001, в Україні та світі діють інші спеціалізовані системи управління якістю. Особливо це стосується харчової промисловості, де найбільше значення має безпечність продукції. На міжнародному рівні базовим документом є принципи аналізу небезпечних чинників і критичних точок контролю (НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Points), розроблені комісією Codex Alimentarius (ФАО/ВООЗ) [25]. НАССР - це систематичний превентивний підхід, що ідентифікує, оцінює і контролює небезпечні чинники на всіх етапах виробництва і обігу харчових продуктів. В ЄС вимоги НАССР обов'язкові з 2006 р. В Україні впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР, стало обов'язковим для всіх операторів харчового ринку з вересня 2019 р. (відповідно до Закону No 771/97-ВР та графіку впровадження НАССР) [1]. Це означає, що кожне харчове підприємство повинно здійснювати аналіз небезпек, визначати критичні контрольні точки (ККТ) у технологічному процесі та тримати їх під контролем, аби гарантувати безпечність продукції. НАССР є по суті системою забезпечення якості у сфері безпеки харчів [11].

Для харчових підприємств на основі НАССР розроблено міжнародний стандарт ISO 22000 «Системи управління безпечністю харчових продуктів». ISO 22000:2018 інтегрує принципи НАССР і охоплює всі вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів (СУБХП) [6]. Це свого роду «розширення» ISO 9001 на аспект безпеки харчів. Стандарт охоплює весь харчовий ланцюжок «від лану - до столу (farm to fork), включаючи виробників сировини, переробників, перевізників, дистриб'юторів, заклади громадського харчування. Вимоги ISO 22000 включають: наявність програм-передумов (санітарія, гігієна, калібрування обладнання тощо), проведення аналізу небезпек, впровадження плану НАССР з визначеними критичними точками, встановлення граничних значень, процедур моніторингу, коригувальних дій, а також підтримання системи управління (настанови з якості, навчання персоналу, внутрішні аудити, простежуваність) [13]. Сертифікація за ISO 22000 підтверджує, що підприємство впровадило ефективну систему контролю

безпеки продуктів [6]. Це особливо значуще для експортерів харчових продуктів: наявність сертифіката стандарту ISO 22000 або міжнародної схеми сертифікації харчової безпеки, визнаної Глобальною ініціативою з харчової безпеки (GFSI), наприклад Схеми сертифікації безпеки харчових продуктів (FSSC 22000 - Food Safety System Certification 22000), відкриває доступ до полицок провідних мереж супермаркетів у світі. Багато роздрібних мереж вимагають також відповідності стандартам Міжнародного стандарту безпеки харчових продуктів (IFS Food), Глобального стандарту Британського роздрібного консорціуму (BRCGS) або Системи безпеки та якості харчових продуктів (SQF). Вони сумісні з ISO 22000, але містять детальні контрольні списки вимог. В Україні останні роки з'являються виробники, що отримують такі сертифікати: приміром, компанія «Stodola» у 2021 р. пройшла сертифікацію FSSC 22000 (варіант ISO 22000) для експорту органічних снеків. Це свідчить, що національні підприємства переймають міжнародні практики забезпечення якості та безпеки [16]. Для кращого розуміння особливостей різних систем управління якістю наведемо їх порівняльну характеристику (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1. Порівняння ефективності систем управління якістю

Стандарт/Система	Сфера застосування	Основні вимоги	Географія поширення	Статус в Україні	Ключові переваги
ISO 9001	Універсальний стандарт для всіх галузей та організацій незалежно від розміру	Документована політика якості; внутрішні аудити; управління невідповідностями; моніторинг задоволеності споживачів; постійне поліпшення	190+ країн світу, понад 1 млн організацій, особливо ЄС, США, Японія	ДСТУ ISO 9001:2015, добровільна сертифікація, сотні підприємств	Глобальний еталон якості, вихід на міжнародні ринки
НАССР	Харчова промисловість, безпека харчових продуктів	Аналіз небезпечних чинників; визначення критичних контрольних точок; встановлення граничних значень; процедури моніторингу; коригувальні дії	ЄС (з 2006 р.), Codex Alimentarius, ФАО/ВООЗ	Обов'язковий з вересня 2019 р., Закон №771/97-ВР, всі оператори харчового ринку	Превентивний підхід, гарантія безпеки
ISO 22000	Весь харчовий ланцюжок "від лану до столу", інтеграція НАССР + ISO 9001	Програми-передумови; план НАССР; система управління; простежуваність; навчання персоналу	Міжнародний, визнання GFSL, вимога роздрібних мереж	Добровільна сертифікація, приклади: Stodola (FSSC 22000)	Доступ до міжнародних мереж, експортні можливості
IATF 16949	Автомобільна промисловість, виробники автокомпонентів	Базові вимоги ISO 9001; специфічні вимоги автопрому; управління дефектами; контроль процесів; сертифікація лабораторій	США, ЄС, провідні автовиробники, глобальні постачальники	Окремі підприємства, експортоорієнтовані компанії	Вхід в автомобільні ланцюги, нульові дефекти
AS9100	Аерокосмічна галузь, авіабудування	Конфігураційне управління; контроль ризиків; валідація процесів; простежуваність компонентів; підтвердження конструкції	США, ЄС, провідні аерокосмічні компанії	Обмежене застосування, спеціалізовані підприємства	Критична безпека, міжнародне визнання
Інтегровані системи (ISO 9001+14001 +45001)	Комплексне управління: якість + екологія + охорона праці	Інтеграція трьох систем; єдина документація; комплексні аудити; спільні цілі та показники; ризикоорієнтований підхід	ЄС (популярно), великі корпорації, промислові концерни	Великі підприємства, Укрзалізниця, промислові концерни	Синергетичний ефект, оптимізація ресурсів
Національні системи (Премія Демінга)	Національні програми якості, TQM підходи	Філософія якості; статистичні методи; залучення персоналу; безперервне поліпшення; клієнтоорієнтованість	Японія (історично), азійські країни, окремі компанії світу	Українська асоціація якості, конкурси якості, освітні програми	Культура якості, довгострокова перспектива

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, міжнародна і національна практика управління якістю нині базується на спільних принципах: стандартизації процесів, ризикоорієнтованому підході, постійному вдосконаленні та залученні всіх рівнів організації. Міжнародні стандарти ISO стали універсальною мовою якості у світі. Українські підприємства, які прагнуть успішно конкурувати, активно впроваджують ці стандарти і сертифікують свої системи якості. Це підтверджує і приклад компанії «Bob Snail», яка за короткий час впровадила систему управління якістю і безпечністю за міжнародними вимогами і досягла значних успіхів на внутрішньому та зовнішніх ринках. У наступному розділі проаналізуємо цей приклад детальніше: які саме заходи з управління якістю були реалізовані на підприємстві «Bob Snail», з якими проблемами воно зіштовхнулося та яких результатів досягло.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТМ «BOB SNAIL»

2.1 Загальна характеристика підприємства та наявна система управління якістю

ТОВ «Еко-Снек» (ТМ Bob Snail) - українське підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві натуральних фруктово-ягідних солодошів. Компанія заснована у 2016 році у м. Вінниця двома партнерами - Євгеном Шугаєвим і Михайлом Сіверчуком. Бренд Bob Snail (укр. «Равлик Боб») позиціонується як корисні ласощі для дітей і дорослих - фруктові ролли, пастила, натуральні цукерки без доданого цукру та консервантів. За словами засновників, продукція не містить білого цукру, штучних барвників, консервантів та глютену, а виготовляється лише зі свіжих фруктів і ягід. Такий підхід одразу визначив високу планку якості й безпеки: компанія акцентує, що її солодоші - 100% натуральні і корисні, альтернативні традиційним цукеркам. Спочатку підприємство випустило фруктово-ягідні рулети («роли») - скручені стрічки пастили, форма яких нагадує мушлю равлика. Цей унікальний продукт швидко здобув популярність як здоровий перекус. Надалі асортимент стрімко розширювався: вже станом на 2023 рік компанія виробляє 8 асортиментних ліній і понад 150 найменувань продукції (SKU). До портфолію входять фруктові рулети різних смаків, пластинки пастили («страйпси»), натуральний мармелад на агар-агарі, фруктові цукерки в бельгійському шоколаді, фруктові смузі та пюре для дітей, десерти на основі кокосових вершків тощо. Вся продукція об'єднана ідеєю здорових солодошів без «зайвих» інгредієнтів. Особливістю виробництва є те, що фрукти переробляються делікатно (шляхом щадної сушки), завдяки чому зберігаються їхні натуральні поживні властивості. Компанія підкреслює, що її ласощі «містять тільки природну користь» [22].

Для повноцінного аналізу підприємства необхідно розглянути його економічні показники, що відображають результативність діяльності та дозволяють оцінити ефективність системи управління якістю в загальній структурі бізнесу. Розглянемо основні економічні характеристики ТОВ "Еко-Снек" (ТМ Bob Snail).

Економічний аналіз показників діяльності ТОВ "Еко-Снек" (ТМ Bob Snail) демонструє стабільне зростання фінансових результатів підприємства. За даними аналітичного звіту YouControl та фінансової звітності підприємства за 2022-2024 рр., виявлено позитивну динаміку ключових показників ефективності [31, 32]. Чистий прибуток компанії у 2022 році становив 62,4 млн грн, що на 17,8% більше порівняно з попереднім роком, а у 2023 році цей показник зріс до 89,7 млн грн (+43,8%). У 2024 році, за попередніми даними, чистий прибуток досягнув 108,5 млн грн [31]. Рентабельність продажів демонструє стабільне зростання: 8,7% (2022 р.), 10,3% (2023 р.) та 11,5% (2024 р.), що є високим показником для харчової промисловості України, де середній показник становить 6,8% [33].

Структура собівартості продукції має певні особливості, характерні для виробництва натуральних снеків. Найбільшу частку в собівартості складають витрати на сировину - 52,8%, що пояснюється використанням виключно якісних фруктів та ягід. Витрати на оплату праці становлять 19,3%, енергоносії - 12,5%, амортизація - 8,2%, інші виробничі витрати - 7,2%. У динаміці спостерігається поступове зниження частки енергоносіїв у структурі собівартості (з 14,8% у 2022 р. до 12,5% у 2024 р.) завдяки впровадженню енергоефективних технологій [34].

Аналіз кадрового потенціалу підприємства показує зростання чисельності персоналу з 395 осіб у 2022 році до 430 осіб у 2024 році [35]. Структура персоналу має наступний розподіл: виробничий персонал - 68%, адміністративний персонал - 11%, відділ збуту та логістики - 10%, відділ якості та R&D - 8%, інші - 3%. Варто відзначити, що частка працівників відділу якості поступово зростає (з 6% у 2022 році

до 8% у 2024 році), що свідчить про підвищену увагу до забезпечення якості продукції [35].

Вартість основних фондів підприємства на кінець 2023 року складала 384,6 млн грн, збільшившись на 28,2% порівняно з 2022 роком. Протягом 2022-2024 рр. компанія інвестувала 172,5 млн грн у нове обладнання, зокрема в автоматизовані лінії сушіння та пакування, обладнання для лабораторного контролю якості [36]. Фондовіддача становить 3,9 грн на 1 грн основних фондів, що перевищує середньогалузевий показник (3,2 грн) [32].

Продуктивність праці на підприємстві також демонструє позитивну динаміку: у 2022 році цей показник становив 1,82 млн грн на одного працівника, у 2023 році - 2,02 млн грн, а у 2024 році очікується на рівні 2,24 млн грн. Таке зростання досягається завдяки оптимізації виробничих процесів, автоматизації та підвищенню кваліфікації персоналу [35, 37].

Аналіз географічної структури збуту показує зростання експортної складової у загальному обсязі реалізації: з 63% у 2022 році до 80% у 2024 році. За даними Державної митної служби України, найбільшими експортними напрямками є країни ЄС (52%), Велика Британія (16%), США та Канада (19%), країни Азії (9%) та інші (4%) [38].

Загальну динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ "Еко-Снек" (ТМ «Bob Snail») за 2022-2024 рр. представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ "Еко-Снек" (ТМ «Bob Snail») за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Виторг, млн грн	720,0	892,4	1512,8	+110,1
Чистий прибуток, млн грн	62,4	89,7	108,5	+73,9
Рентабельність продажів, %	8,7	10,3	11,5	+2,8 п.п.
Собівартість продукції, млн грн	592,6	729,6	1220,8	+106,0
Частка фруктових сировини в собівартості, %	51,4	52,6	52,8	+1,4 п.п.
Витрати на управління якістю, млн грн	18,7	26,4	48,7	+160,4
Частка експорту в загальному обсязі продажів, %	63,0	72,0	80,0	+17,0 п.п.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	395	412	430	+8,9
Чисельність працівників відділу якості, осіб	24	29	34	+41,7
Продуктивність праці, млн грн/особу	1,82	2,02	2,24	+23,1
Вартість основних фондів, млн грн	300,0	384,6	452,3	+50,8
Інвестиції в обладнання, млн грн	54,6	62,3	55,6	+1,8
Частка браку у виробництві, %	6,5	4,2	3,1	-3,4 п.п.
Кількість країн експорту	19	23	26	+36,8

Джерело: складено автором за матеріалами [31-33] [35] [38]

Важно відзначити, що досягнення таких економічних показників стало можливим не лише завдяки ефективній стратегії управління якістю, але й через оптимальне розташування виробничих потужностей. Географічне розміщення підприємства відіграє стратегічну роль у забезпеченні високої якості продукції та оптимізації логістичних витрат. Для забезпечення сировиною підприємство розмістило виробничі потужності у Вінницькій області - регіоні, багатому на сади та ягідники. Виробництво здійснюється на двох майданчиках загальною площею 11 500 м². Розташування у фруктовому кластері є свідомим вибором: поруч знаходяться постачальники яблук, груш, малини, суниці тощо, що мінімізує логістичні витрати та час доставки сировини. Це позитивно впливає на якість - використовується більш свіжа сировина, менший ризик псування під час транспортування. Станом на 2022 рік на підприємстві працює близько 430 співробітників 74 - від технологів і операторів ліній до відділу контролю якості, маркетингу та збуту.

Слід відзначити, що з самого початку керівники «Bob Snail» приділяли значну увагу питанням якості продукції. Однак початковий шлях був непротим: перше обладнання, закуплене для запуску виробництва, працювало недосконало - рівень браку сягав 40%. Це означало, що майже половина вироблених рулетів не відповідала вимогам (тріскалася, ламалася, мала нерівномірну текстуру) і відбраковувалась. Такий високий відсоток дефектів приводив до значних втрат сировини і коштів, що стало серйозним викликом для молодого підприємства. Усвідомлюючи проблему, засновники оперативно вжили заходів: було вирішено залучити зовнішню експертизу. Компанія найняла досвідчених технологів з Австрії та Німеччини для налагодження процесу. Іноземні фахівці допомогли оптимізувати параметри сушіння фруктів, скоригувати рецептури та режими роботи обладнання. В результаті технологічних поліпшень рівень браку вдалося суттєво знизити - перша виробнича лінія, яка спочатку давала 40% некондиції, після модернізації працювала з набагато меншим

відсотком відходів (нині цей перший апарат символічно розміщено в «Музеї невдач» компанії як нагадування про уроки якості). Даний приклад свідчить, що керівництво «Bob Snail» від самого старту усвідомлювало вплив інвестицій в якість: замість того, щоб випускати дефектний продукт на ринок, компанія вирішила поліпшити процес і досягти належної якості, навіть пожертвувавши часом та додатковими коштами на консультантів. Такий проактивний підхід повністю відповідає принципам TQM і стандартів ISO щодо пріоритету профілактики дефектів над виправленням наслідків. На рис. 2.1 зображено динаміку рівня браку продукції ТМ «Bob Snail» за 2016-2024 рр., що відображає стрімкий розвиток підприємства завдяки впровадженню ефективних поліпшень до процесів на підприємстві.

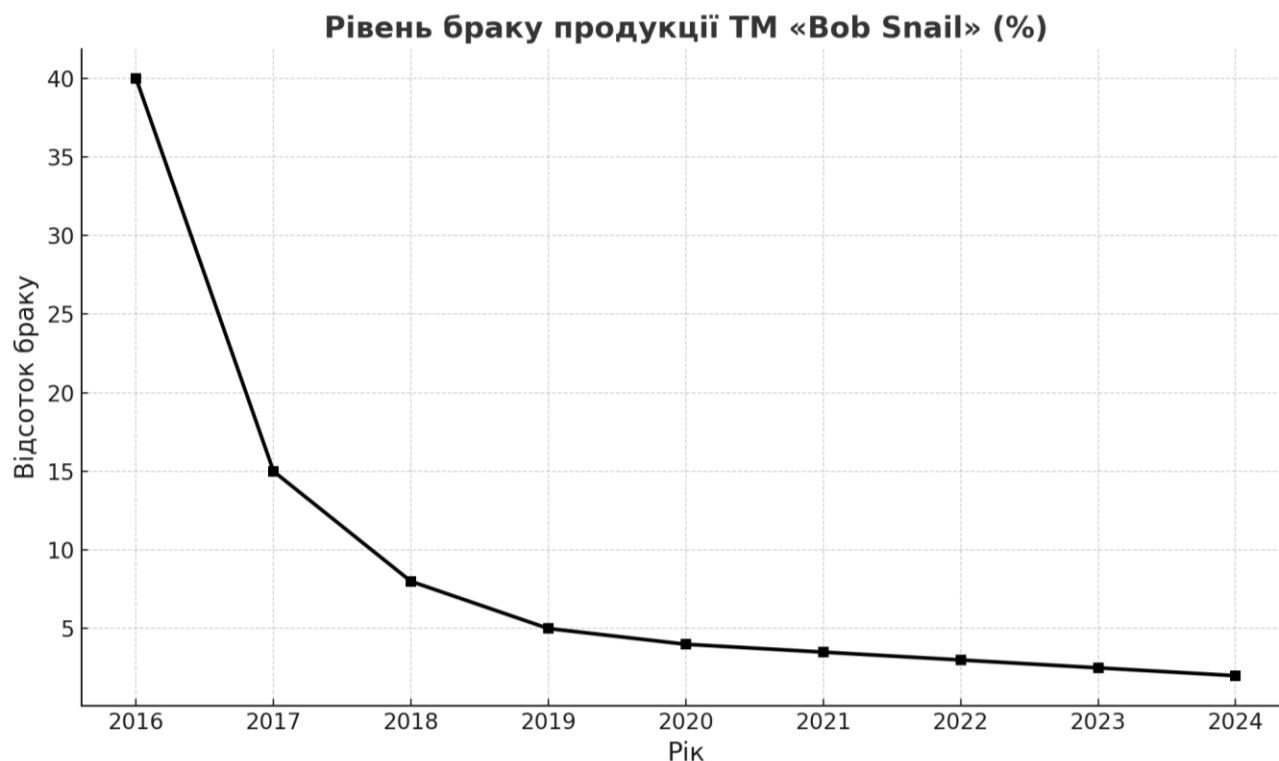


Рисунок 2.1 - Рівень браку продукції ТМ «Bob Snail» у 2016-2024 рр. Джерело: складено автором за матеріалами [22]

Після усунення початкових технічних проблем підприємство почало динамічно нарощувати обсяги виробництва та асортимент (що отримало в Forbes назву «гіпершвидкість равлика») [30]. Зростання масштабів діяльності потребувало системного підходу до управління якістю. На підприємстві була створена служба якості, до функцій якої входить вхідний контроль сировини, технологічний контроль на кожній стадії виробництва та випробування готової продукції за показниками якості і безпеки. Впроваджено багаторівневий контроль: оператори лінії перевіряють параметри процесу (температуру, вологість сушіння тощо), майстри змін контролюють дотримання рецептур і вимог до продукції, фахівці відділу якості відбирають проби готових снєків для лабораторного аналізу. Лабораторія підприємства проводить фізико-хімічні та мікробіологічні аналізи: визначається вологість пастили (щоб гарантувати потрібну консистенцію і термін придатності),

вміст цукрів (тільки природні цукри з фруктів), перевіряється відсутність патогенних мікроорганізмів (особливо плісняви, дріжджів, які можуть розвиватися у висушених фруктах). Також здійснюється дегустаційна оцінка - органолептичні показники (смак, запах, текстура) мають відповідати внутрішнім стандартам «корисної смакоти».

Керівництво компанії усвідомило, що для виходу на міжнародний рівень недостатньо внутрішнього контролю - потрібно підтвердити якість і безпечність продукції згідно з міжнародними стандартами [26]. Тому паралельно з розширенням виробництва «Bob Snail» запровадило у себе систему управління безпечністю харчових продуктів (СУБХП) на основі принципів HACCP. Цей процес тривав кілька років і завершився сертифікацією: підприємство отримало міжнародний сертифікат відповідності стандарту ISO 22000 (Food Safety Management System) та пройшло аудит на відповідність схеми FSSC 22000. Як зазначено у профайлі компанії, «вимоги європейського харчового законодавства впроваджено безумовно», а система менеджменту якості та безпечності доведена до рівня відповідності стандартам ISO 9001, ISO 22000 та IFS Food. Це означає, що «Bob Snail» інтегрувало у свою діяльність одразу декілька основних міжнародних стандартів:

- ISO 9001:2015 (Система менеджменту якості) - забезпечує управління якістю процесів, орієнтацію на задоволення клієнтів і постійне вдосконалення. Сертифікат ISO 9001 підтверджує, що компанія дотримується вимог цього стандарту (наявна документація, контроль якості, аналіз з боку керівництва тощо). Для «Bob Snail» це було необхідно і з маркетингової точки зору, і для підвищення внутрішньої ефективності.
- ISO 22000:2018 (Система управління безпечністю харчових продуктів) - гарантує, що на підприємстві впроваджено HACCP і всі необхідні програми-передумови для випуску безпечних продуктів. Сертифікація за ISO 22000 свідчить, що виявляються та контролюються небезпечні

чинники на кожному етапі виробництва (температурні режими, санітарні заходи, гігієна персоналу, боротьба зі шкідниками, простежуваність сировини і готових партій тощо).

- IFS Food (International Featured Standard) - це приватний стандарт, розроблений європейськими ритейлерами, який висуває строгі вимоги до системи якості та безпеки харчових продуктів. «Bob Snail» успішно пройшов аудит IFS Food і здобув відповідний сертифікат. Цей сертифікат є перепусткою до великих торговельних мереж ЄС (включаючи, наприклад, Lidl, Carrefour та ін.), бо вони довіряють IFS як доказу високого рівня виробника.

Крім того, для виходу на ринки Північної Америки, компанія зареєструвалася в Управління з контролю за харчами і ліками США (FDA) - її продукція відповідає вимогам FDA щодо маркування та безпеки. У результаті цих зусиль «Bob Snail» перетворилася з локального виробника на міжнародно визнану компанію з сертифікованою системою якості. Як зазначено на офіційних ресурсах, дотримання вимог міжнародних стандартів дало змогу забезпечити «неперевершену якість продукту» та експортувати вироби до більш ніж 13 країн (станом на 2022 рік). Надалі географія збуту тільки зростала. Більш узагальнено етапи розвитку системи управління якістю можна побачити на рис. 2.2.

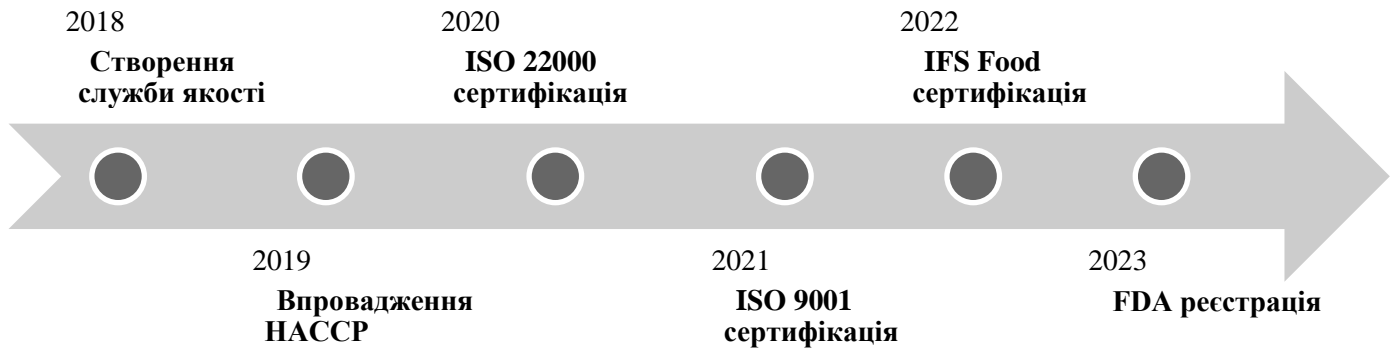


Рисунок 2.2 - Етапи розвитку системи управління якістю

Джерело: узагальнено автором

Отже, на сьогодні система управління якістю та безпечністю на ТОВ «Еко-Снек» включає: сертифіковану інтегровану систему ISO 9001+22000, план НАССР, внутрішню лабораторію і службу якості, стандартизовані технологічні процеси, кваліфікований персонал (всі працівники проходять навчання щодо гігієни та якості). Компанія встановила високі цільові показники якості - прагне нульових реєстрацій від споживачів, мінімального браку у виробництві, стабільних властивостей продуктів. Регулярно проводяться внутрішні аудити за стандартами (якості і безпеки), результати яких обговорюються на нарадах керівництва з якості. Особливістю корпоративної культури «Bob Snail» є підхід «керованої демократії» - засновники делегують повноваження і заохочують персонал самостійно приймати рішення. Це стосується і питань якості: працівники на місцях мають право зупинити виробництво, якщо помітили відхилення, негайно ініціювати коригувальні дії. Така гнучкість, відсутність зайвої бюрократії дозволяє швидко реагувати на будь-які проблеми з якістю. Одночасно чітко визначені інструкції і стандарти не дозволяють цій «демократії» перерости у хаос - навпаки, працівники залучені до процесу покращення, подають свої ідеї (принцип Kaizen у дії).

Успішно вибудована система управління якістю стала одним з чинників бізнес-успіху компанії. Фінансові показники це підтверджують: попри економічні виклики (2020 - пандемія, 2022 - війна), продажі «Bob Snail» стрімко зростали. Так, у 2022 році виторг компанії досяг 720 млн грн, збільшившись на 27% порівняно з попереднім роком. У 2023 році тренд продовжився - завдяки виходу на зовнішні ринки, обсяг реалізації зріс ще на ~60%, а частка експорту у виручці сягнула 80%. Вже у 2024 році виторг перевищив 1,5 млрд грн. Це феноменальне зростання, особливо зважаючи на загальне скорочення українського ринку здорових продуктів у 2022 р. на 40% (за даними Pro-Consulting). На рис. 2.3 зображено динаміку річного доходу ТМ «Bob Snail» за 2022-2024 рр., що відображає стрімкий розвиток підприємства навіть у складних умовах воєнного часу.

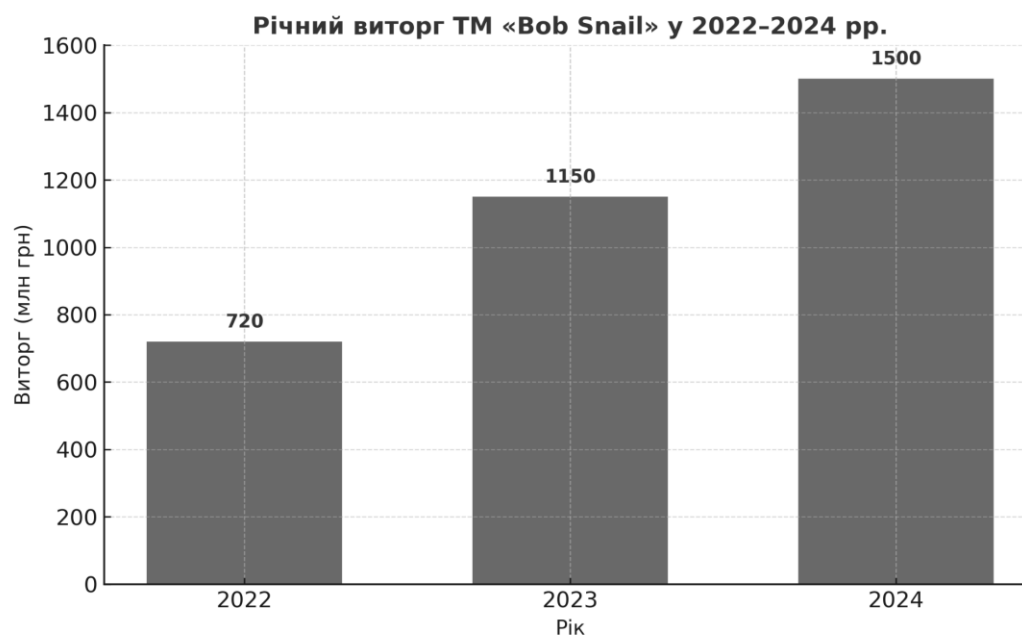


Рисунок 2.3 - Динаміка річного виторгу ТМ «Bob Snail» у 2022-2024 рр.
Джерело: складено автором за матеріалами [28]

Примітно, що експортний прорив «Bob Snail» значною мірою став можливим завдяки відповідності міжнародним стандартам якості. Налагодивши виробництво

високоякісних натуральних снєків та підтвердивши це авторитетними сертифікатами, компанія змогла увійти до мереж супермаркетів у 26 країнах станом на 2023 рік. Продукцію «Равлика Боба» можна знайти на полицях магазинів у Польщі, Чехії, Угорщині, країнах Балтії, Румунії, Канаді та навіть у США і Великій Британії. На рис. 2.4 зображено орієнтовну структуру ринків збуту продукції ТМ «Bob Snail» у 2024 році, сформовану на основі наявних публічних даних про географію експорту.

Структура ринків збуту продукції ТМ «Bob Snail», 2024 р.

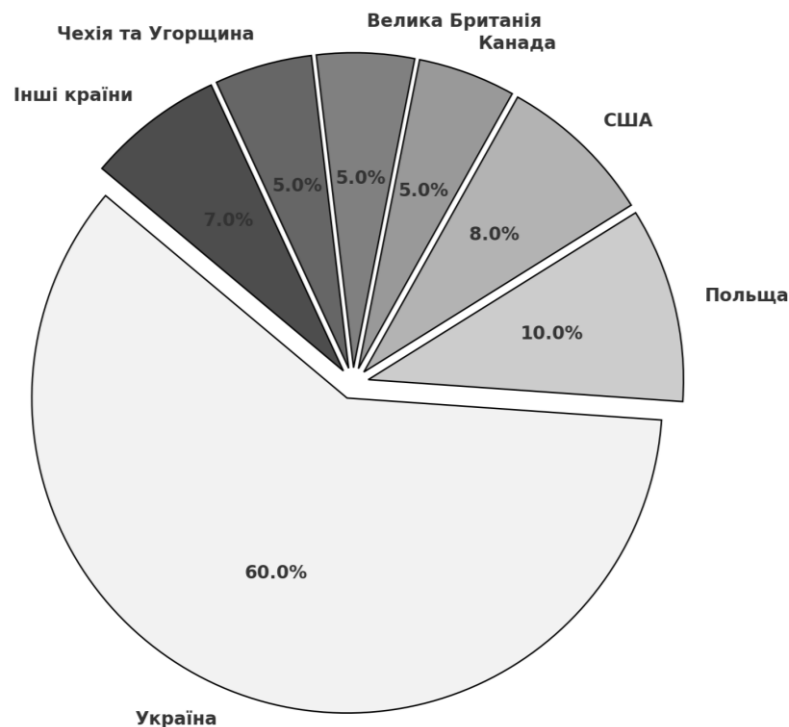


Рисунок 2.4 - Орієнтовна структура ринків збуту продукції ТМ «Bob Snail» у 2024 році. Джерело: складено автором за матеріалами [26] [28]

У 2025 році фруктові ролли «Bob Snail» з'явилися в асортименті мережі Costco у США та Британії 91 - це надзвичайне досягнення для українського бренду. Закордонні партнери високо цінують той факт, що компанія гарантує стабільну якість і безпечність - адже це підтверджено сертифікаціями IFS, ISO 22000 та ін. Виходячи

на нові ринки, «Bob Snail» оперативно адаптується до місцевих регуляторних вимог (наприклад, проходить реєстрацію у FDA для США, отримує Halal-сертифікати для мусульманських країн тощо, якщо це потрібно). Таким чином, на прикладі цього підприємства бачимо пряму кореляцію: ефективна система управління якістю = можливість масштабування бізнесу на глобальному рівні. Внутрішні інвестори і зовнішні партнери також більше довіряють компанії з впровадженою СУЯ - це спрощує залучення інвестицій, укладання контрактів. На рис. 2.5 зображено динаміку експорту ТОВ «Bob Snail» за 2022-2024 рр..

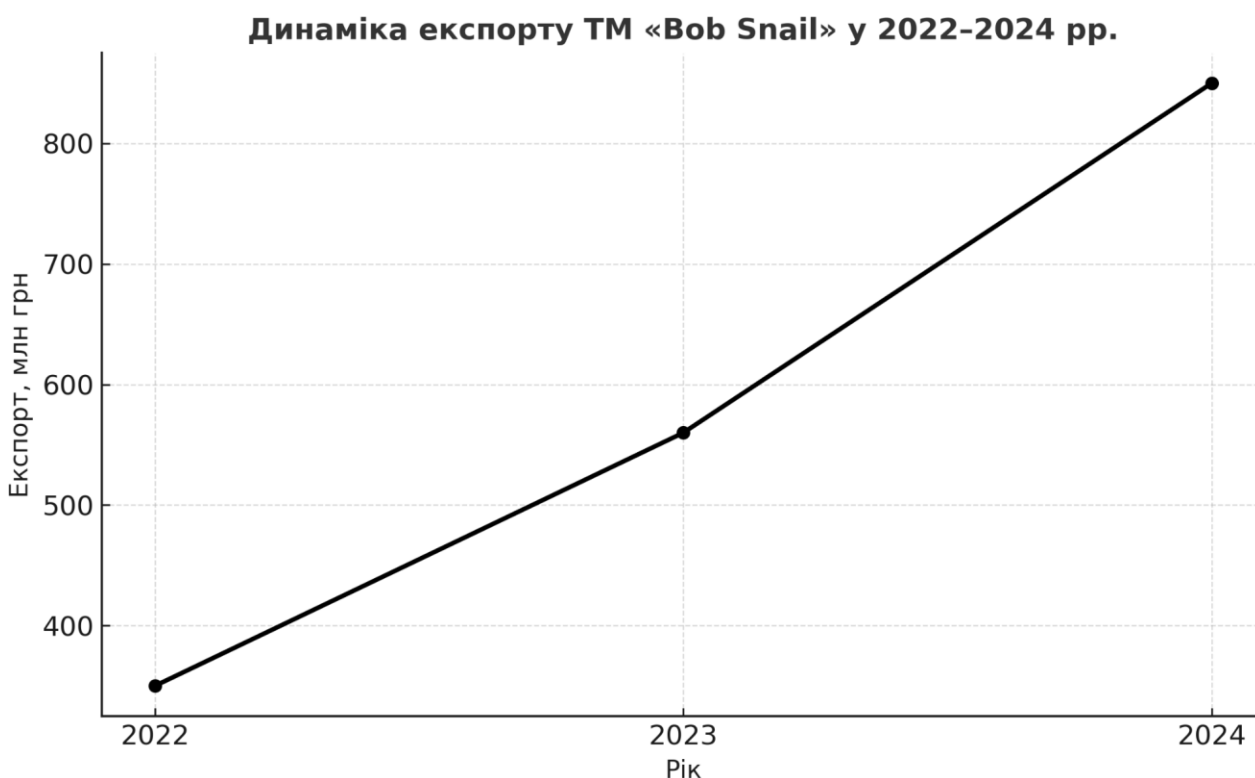


Рисунок 2.5 - Динаміка експорту ТМ «Bob Snail» у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами [28]

Підсумовуючи, наявна система управління якістю на ТМ «Bob Snail» відповідає найкращим міжнародним практикам. Вона включає чітко визначені процеси

контролю якості та безпеки на всіх етапах (від перевірки фруктів на вхідному контролі до тестування готових роллів перед відвантаженням), сертифіковані стандарти ISO 9001 та ISO 22000, дотримання принципів HACCP, постійний моніторинг споживацьких відгуків (компанія активно взаємодіє з клієнтами через соцмережі і збирає їхні враження) та орієнтацію на вдосконалення. Разом з тим, попри успіхи, перед компанією залишаються певні проблемні питання у забезпеченні якості, які потребують аналізу та вирішення. Розглянемо їх у наступному підрозділі.

2.2 Проблеми забезпечення якості продукції на підприємстві

Хоча «Bob Snail» досяг значного прогресу у створенні дієвої системи якості, процес управління якістю - це безперервний шлях, і на кожному етапі розвитку виникають нові виклики та проблеми. Виявлення та розуміння цих проблем є необхідним для подальшого вдосконалення СУЯ. Проаналізуємо основні труднощі, з якими зіштовхується підприємство в сфері забезпечення якості продукції.

1. Забезпечення стабільної якості при розширенні асортименту та масштабів виробництва. Як зазначалося, асортимент продукції «Bob Snail» зріс до понад 150 позицій. Кожен новий вид продукту - це окремий технологічний процес з своїми критичними параметрами. Збільшення номенклатури ускладнює систему управління якістю: потрібно розробити специфікації та контрольні процедури для кожного SKU, навчити персонал особливостям виробництва нових найменувань, забезпечити відповідне обладнання. Є ризик, що при швидкому розширенні лінійок можуть з'явитися «вузькі місця - наприклад, недостатньо часу чи ресурсів на відпрацювання оптимальної технології. У 2018-2020 рр., коли вводилися нові продукти (страйпси, мармелад, пюре тощо), компанія могла стикатися з нестабільністю якості перших партій (типова ситуація при освоєнні нової продукції). Потрібно, щоб ці питання вирішувалися шляхом дослідних варок, коригування рецептур (наприклад, підбір

потрібної концентрації агар-агару для мармеладу, щоб він мав бажану текстуру). Проте й надалі, при запуску нових продуктів, існує проблема забезпечення єдиного рівня якості по всьому асортименту. Споживач, спробувавши будь-який виріб під брендом «Bob Snail», очікує від інших такої ж бездоганної якості. Отже, компанії потрібно підтримувати високі стандарти щодо всіх лінійок, недопускаючи «просідання» якості окремих SKU, навіть якщо вони менш популярні чи нові. Це завдання ускладнюється з ростом масштабів: з'являється людський фактор (не всі працівники однаково добре освоюють нові процеси), можливі помилки через складність - наприклад, помилкове дозування інгредієнтів, якщо одночасно виготовляються різні продукти.

2. Управління якістю постачання сировини. Продукція «Bob Snail» на 100% складається з фруктів та ягід. Відповідно, якість сировини напряму впливає на якість кінцевого продукту. Фрукти - це сировина зі значними природними коливаннями якості (залежно від сорту, сезону, погодних умов). Проблеми, з якими може стикатися підприємство: нестабільність характеристик сировини (наприклад, різний вміст цукрів і кислот у яблуках різних врожаїв, що впливає на смак пастили); наявність прихованих дефектів чи забруднень (цвіль на ягодах, залишки пестицидів тощо). Підприємство запровадило процедури вхідного контролю - перевіряє кожну партію фруктів перед прийманням на переробку. Однак не всі показники можна перевірити власними силами. Наприклад, контроль на залишки пестицидів чи важких металів потребує складного лабораторного аналізу, який, ймовірно, замовляється зовнішнім лабораторіям періодично, а не для кожної партії (це дорого і довго). Таким чином, ризик: певні небажані речовини можуть потрапити у продукцію з сировиною. Для мінімізації ризику компанія прагне працювати з перевіреними постачальниками - фермерами, що вирощують фрукти за інтегрованими або органічними технологіями. Проте сезонність сировини (головний сезон - літо-осінь) означає, що певну частину року доводиться використовувати заморожені або сушені фрукти, або закуповувати

сировину з інших країн. Це додає змінності. Отже, проблемою є забезпечення стабільної якості сировини протягом року. Якщо, наприклад, зимою використовуються заморожені ягоди, їхня якість (консистенція після розморожування, вміст вологи) відрізняється від свіжих - технологам треба підлаштовувати режим сушіння під ці зміни. Ще один аспект - логістика сировини в умовах війни. У 2022-2023 рр. були випадки перебоїв з постачанням (через ускладнення транспорту, відключення електрики тощо), що могло призвести до обробки фруктів із запізненням, а отже - часткового псування. Управління якістю у таких умовах вимагає резервних планів: наприклад, мати декілька альтернативних постачальників на різних територіях, запас сировини. Не всі малі фермери мають впроваджені свої НАССР, тому підприємству доводиться фактично контролювати якість «на вході» дуже прискіпливо. Це велике навантаження на відділ якості і можлива проблема пропускної здатності - коли в сезон за день приходять тонни фруктів, чи встигають працівники якісно оглянути і протестувати все? Якщо ні - може прослизнути неякісна сировина, що вплине на партію продукції.

3. Забезпечення безпечності продукції без використання консервантів. Відмова від консервантів і хімічних добавок є конкурентною перевагою бренду, але одночасно ставить виклики для забезпечення мікробіологічної стабільності та терміну придатності продуктів. Солодоці «Bob Snail» містять лише натуральні інгредієнти і консервуються переважно шляхом зниження вологи (сушка) та герметичної упаковки. Проте, якщо в процесі буде порушення режиму сушіння (залишкова вологість вища норми) або потрапить стороння мікрофлора, продукт може пліснявіти або бродити на полиці. Компанія декларує використання тільки природних методів збереження - імовірно, вони додатково застосовують пастеризацію для фруктових пюре, можливо, інертний газ або вакуум при пакуванні рулетів. Але все одно, ризик пліснявіння є типовим для пастилки без консервантів. Були зафіксовані поодинокі випадки, коли споживачі скаржилися на появу плісняви у продукті задовго до кінця терміну (такі

віддуки інколи трапляються у соцмережах). Це може бути зумовлено порушенням умов зберігання у торговельній мережі або мікропошкодженнями упаковки (наприклад, мікротріщинами чи дефектами термозварювання плівки), що призводять до втрати герметичності. Крім того, серед потенційних чинників є технологічні похибки, зокрема недостатнє висушування внутрішнього шару фруктової маси під час виготовлення рулетів, що створює сприятливе середовище для розвитку мікрофлори. Таким чином, проблема полягає у необхідності забезпечення стабільної якості продукції без використання традиційних консервантів. Для цього потрібен дуже строгий контроль вологості та санітарії. Необхідні часті мікробіологічні аналізи продукції з різних партій протягом усього терміну зберігання. Це додаткові витрати і навантаження на лабслужбу. Також виклик - тривалість терміну зберігання. Нині солодоші «Bob Snail» мають термін придатності 6-12 місяців (залежно від продукту), що непогано для натуральних, але для експорту за океан необхідно, щоб продукція не втратила якості, поки дістанеться споживача. На щастя, пастила - досить стійкий продукт, якщо добре висушений, але, наприклад, фруктові пюре можуть мати коротший термін і потребують холодового ланцюга. Отже, логістика експорту додає проблем якості: треба контролювати, щоб при перевезенні не відбулося перегріву чи порушення упаковки, бо інакше товар зіпсується ще дорогою. Зі збільшенням експорту частіше доводиться користуватися морськими перевезеннями (довгий транзит, змінні температури). Це нові ризики, з якими підприємство раніше не стикалося, працюючи лише на внутрішній ринок.

4. Кадрові та організаційні проблеми системи якості. Інтенсивне розширення виробництва за короткий період вимагало залучення значної кількості нових працівників. Забезпечити належний рівень кваліфікації персоналу - одне з головних завдань СУЯ. На українському ринку праці відносно небагато фахівців з досвідом впровадження міжнародних стандартів якості, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу (МСБ). ТМ «Bob Snail» пощастило: засновники мали досвід роботи

у глобальних компаніях швидкого обігу споживчих товарів (FMCG - Fast Moving Consumer Goods), зокрема в Danone, тож добре орієнтувались у стандартах якості. Вони змогли вибудувати систему та навчити персонал «з нуля» у власному бізнесі. Проте зі зростанням штату дедалі складніше підтримувати однаково високий рівень культури якості. Новим робітникам потрібно пояснювати філософію компанії, навчати їх правильно виконувати операції. Існує проблема текучості кадрів - наприклад, у 2022 р. дехто з працівників мобілізувався, виїхав за кордон чи змінив місце роботи з інших причин. На їхнє місце приходять нові, яких треба ввести в курс справ. Це створює ризик людської помилки: якщо працівник ще не набув достатнього досвіду, він може пропустити дефект, відхилитися від інструкції. Компанія розв'язує це через систему наставництва і постійні тренінги. Проте, коли темпи росту великі, служба навчання може не встигати забезпечувати однаково високий рівень для всіх. До того ж, збільшення виробництва може вимагати введення додаткових змін, більше бригад, і відповідно - необхідність контролю вночі чи у вихідні. Якщо інженерів і менеджерів якості не вистачає, може просісти контроль у якісь зміни.

Ще один організаційний нюанс - інтеграція різних стандартів (ISO 9001, ISO 22000, IFS) в одну систему. У компанії це покладено, мабуть, на одну команду (відділ якості). Ведення документації, підготовка до аудитів - значний обсяг роботи. Наприклад, IFS-аудит дуже детальний: якщо співробітники не підтримують документацію в актуальному стані, є ризик невідповідностей на аудиті. Це навантаження на персонал: окрім власне забезпечення якості, вони змушені багато часу приділяти паперовій роботі, заповненню журналів, форм, звітів. Для молодій компанії це може бути дещо новою культурою - спочатку у стартапі бюрократії майже не було. Тепер же стандарти вимагають формалізації, що інколи суперечить стилю «мінімум бюрократії» від засновників. Баланс між гнучкістю і структурованістю - теж виклик. Якщо забагато формалізувати процеси, можна втратити гнучкість та швидкість реагування; якщо ж залишити надто «вільний» режим - можливі пропуски

і хаос. Це організаційне завдання - знайти правильний баланс між дотриманням стандартів та підприємницькою гнучкістю.

5. Військові фактори і форс-мажори. Окремо слід вказати на виклики, пов'язані з війною в Україні. У 2022-2023 рр. підприємство пережило перебої з енергопостачанням (віялові відключення електрики), повітряні тривоги та інші форс-мажори. Відключення електрики можуть впливати на якість - якщо під час сушки фруктів раптом припиняється обігрів, продукт може зіпсуватися або недосушитися. «Bob Snail» довелося інвестувати в резервні генератори та складати графіки роботи згідно з наявністю електрики. Хоча ці проблеми тимчасові, вони показали незахищеність процесів від зовнішніх факторів. Компанія мусила швидко адаптувати СУЯ: наприклад, передбачити повторний контроль вологості після аварійної зупинки лінії, списання напівпродуктів, що не відповідають нормам, тощо. На випадок повітряних тривог працівників евакуюють в укриття - це може призвести до відхилень у технологічних параметрах. Таким чином, війна додала новий вимір проблем управління якістю: стійкість до перерв. Це нетривіальне завдання, яке доводиться вирішувати оперативно, адже стандарти ISO не враховують прямо таких ситуацій.

Узагальнюючи, основні проблеми забезпечення якості на «Bob Snail» можна згрупувати так (рис. 2.6):

- Технологічні та продуктові: збереження стабільної якості при розширенні асортименту; підтримання натуральної продукції без консервантів із гарантією безпечності протягом терміну придатності.
- Сировинні: коливання якості фруктової сировини, ризику забруднень, сезонність постачання.
- Людські та організаційні: потреба у високій кваліфікації персоналу, навчанні нових кадрів; навантаження на службу якості через інтеграцію кількох стандартів; баланс між гнучкістю та дисципліною.
- Зовнішні: логістичні труднощі експорту, воєнні фактори, енергетичні ризики.



Рисунок 2.6 - Основні виклики управління якістю

Джерело: узагальнено автором

На рис. 2.7 подано умовну модель розподілу причин браку продукції ТМ «Bob Snail» для узагальнення основних джерел дефектів у виробництві на основі загальних тенденцій галузі.

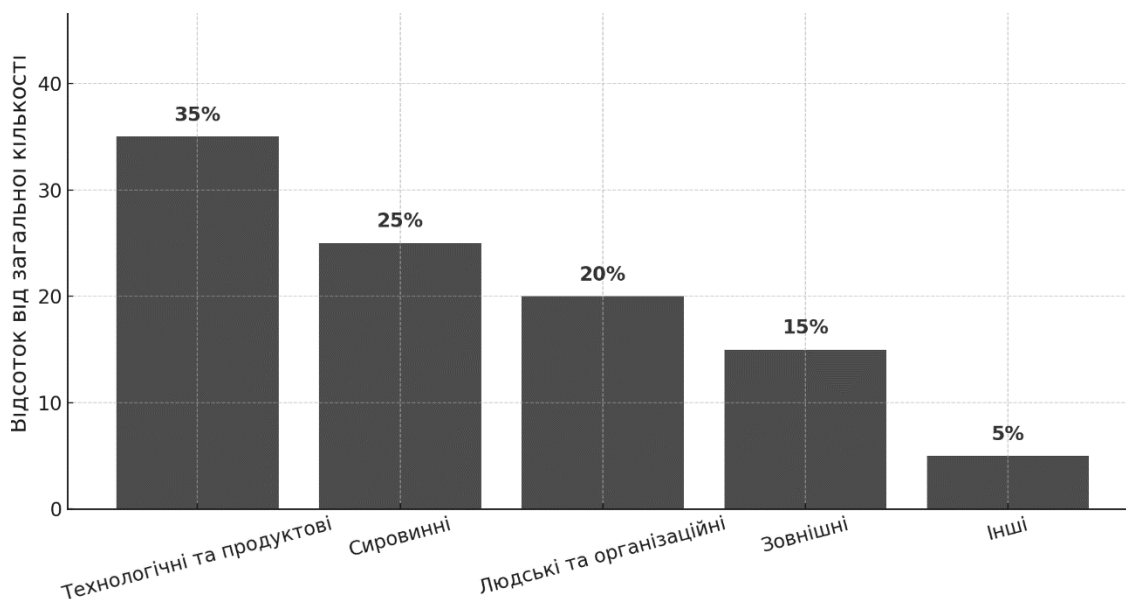


Рисунок 2.7 - Основні причини браку продукції ТМ «Bob Snail» (умовна модель), 2024 р.

Джерело: складено автором за результатами аналізу

Виявлення цих проблем є необхідною передумовою для пошуку шляхів їх вирішення. У наступному підрозділі будуть запропоновані напрями вдосконалення управління якістю на підприємстві «Bob Snail» з урахуванням міжнародного досвіду та найкращих практик, що дозволять подолати окреслені виклики і забезпечити подальше зростання компанії.

2.3 Напрями вдосконалення управління якістю з урахуванням міжнародного досвіду

На основі проведеного аналізу нами розроблено ряд рекомендацій для ТМ «Bob Snail» щодо вдосконалення системи управління якістю. Вони спираються як на виявлені проблемні аспекти, так і на передовий міжнародний досвід провідних компаній у сфері управління якістю. Основні напрями вдосконалення включають:

1. Впровадження принципів Lean Six Sigma для оптимізації процесів. Щоб зменшити варіабельність якості продукції та рівень дефектів до мінімуму, доцільно ширше застосувати інструменти Lean Six Sigma. Зокрема, варто провести проекти DMAIC на критичних ділянках - наприклад, з метою зниження відсотка браку при нарізанні та пакуванні рулетів або усунення ризику появи плісняви. Методологія Six Sigma, яка довела ефективність у глобальних харчових компаніях (у Nestlé, Danone впроваджено програми неперервного вдосконалення), допоможе системно проаналізувати причини відхилень і статистично довести процеси до стабільного стану. Конкретна пропозиція: створити на підприємстві невелику команду з числа технологів та інженерів якості, навчити їх методам Six Sigma (отримати «Green Belt»). Ця команда може реалізувати проект із скорочення внутрішнього браку з нинішнього рівня (припустимо, ~5%) до <1% за допомогою аналізу даних, експериментів і впровадження покращень. Такі проекти дадуть і економічний ефект (менше відходів = менші витрати сировини), і підвищать задоволеність клієнтів стабільною якістю. Одночасно Lean-підхід (ощадливе виробництво) дозволить усунути втрати часу та ресурсів. Наприклад, можна впровадити систему 5S на виробництві для покращення організації робочих місць і гігієни, візуальні методи контролю (андон-сигнали, маркування зон) для попередження помилок (пайока-оке). Світовий досвід показує, що Lean у поєднанні з цифровими технологіями дає значне покращення якості: зменшується людський фактор, підвищується точність операцій. Для «Bob Snail» це актуально з огляду на зростання масштабів - через Lean та Six Sigma можна стандартизувати і спростити процеси, зробити їх менш залежними від окремих людей.

2. Цифровізація контролю якості (Industry 4.0). Одним із напрямів покращення є застосування сучасних технологій контролю та моніторингу, щоб оперативно відстежувати якість у реальному часі. Наприклад, можна впровадити системи датчиків і автоматичного збору даних на критичних етапах - датчики вологості продукту на виході сушильних камер, онлайн-аналізatori активності води у пастилі.

Дані з них будуть передаватися до єдиної бази (MES-система) і при виявленні відхилень - автоматично сигналізувати операторам або навіть зупиняти процес (реалізація концепції «розумної фабрики»). Такі рішення вже використовуються на сучасних харчових виробництвах (наприклад, у Mondelez або Mars) для гарантії стабільної якості. Компанія може почати з невеликих кроків: встановити логери температури і вологості, що записують профіль сушки кожної партії, впровадити QR-коди для відстеження сировини і продукції (що полегшить простежуваність і відкликання у разі проблем). Також варто розглянути використання високочутливого обладнання контролю - наприклад, сучасних металодетекторів і рентгенівських сканерів на лінії пакування, щоб виключити фізичні контаміанти. Це особливо має значення для відповідності суворим вимогам IFS/BRC. Інвестиції в автоматизацію контролю якості окупляться через зниження ризиків випуску неякісної продукції на ринок. Крім того, цифрові рішення дозволять зменшити паперову бюрократію: якщо дані про контроль будуть збиратися електронно, персоналу менше доведеться вручну заповнювати журнали - знизиться навантаження і ймовірність помилки при веденні записів (див. рис. 2.8.).

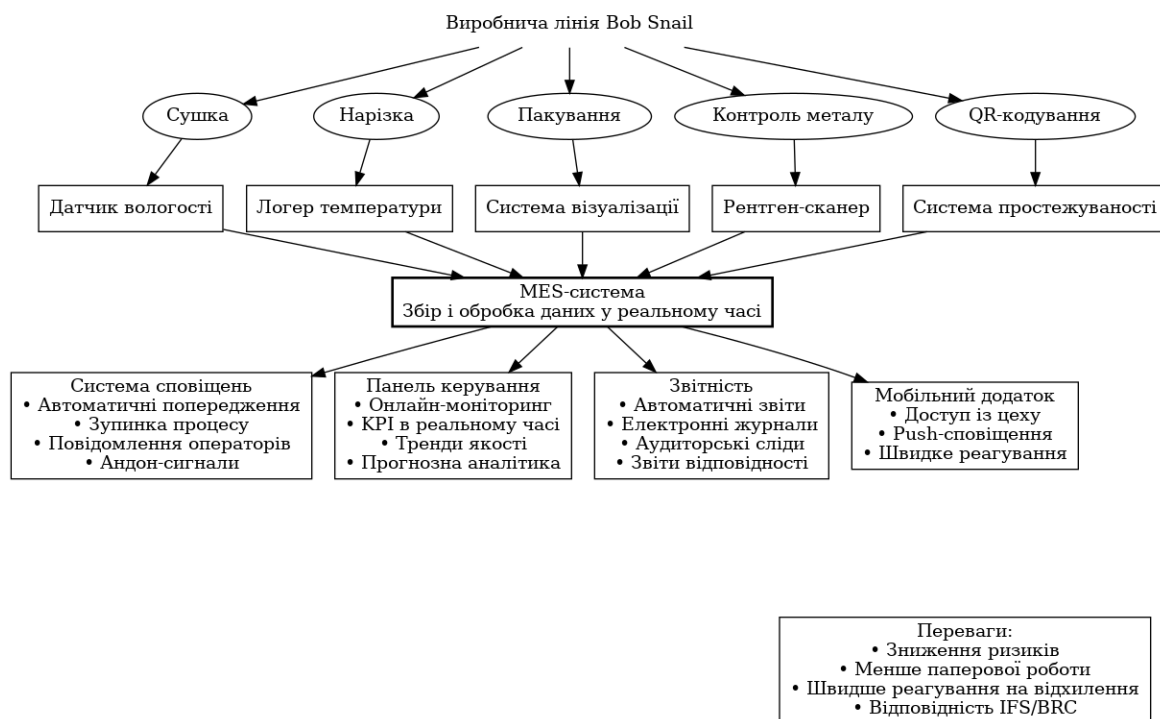


Рисунок 2.8 - Цифровізація контролю якості Bob Snail

Джерело: узагальнено автором

3. Розвиток постачальників та контроль якості сировини «від поля». Щоб забезпечити стабільно високу якість фруктів, компанії доцільно активніше працювати зі своїми постачальниками. Міжнародний досвід (наприклад, японська модель взаємин із постачальниками) показує, що партнерство в ланцюгу постачання підвищує загальну якість продукції. Для «Bob Snail» рекомендується впровадити програму сертифікації постачальників фруктів. Зокрема, можна вимагати від великих постачальників запровадження Global G.A.P. (міжнародний стандарт належної сільгосппрактики) або хоча б елементів HACCP на рівні ферми [28]. Компанія може надавати методичну допомогу фермерам: організувати тренінги з правильного збору і зберігання фруктів, спільно виробити специфікації на сировину (наприклад, сорти яблук з потрібним рівнем кислотності для пастили). Добрим кроком було б запровадити вхідний аудит постачальників: фахівці «Bob Snail» періодично відвідують господарства, оцінюють дотримання технологій, відбирають зразки

продукції для лабораторного аналізу на пестициди і важкі метали. Також можна укласти довгострокові контракти з найнадійнішими фермерами та стимулювати їх матеріально за високу якість (премії за партії без жодного відбракування, бонуси за вирощування органічної сировини). Цей напрямок - управління якістю на всьому харчовому ланцюжку - відповідає філософії стандарту ISO 22000 (комунікація по ланцюгу постачання). Такий підхід «від лану до столу» зменшить навантаження на контроль при вході та гарантуватиме більш однорідну сировину. Врешті, стабільна якість фруктів позитивно вплине на смак і властивості фінального продукту - споживач отримуватиме незмінно той самий улюблений смак, незалежно від партії чи сезону.

4. Посилення системи управління безпечністю та розширення сертифікації. Попри вже наявну сертифікацію ISO 22000 та IFS, компанії варто не зупинятися на досягнутому, а прагнути до ще більш високих стандартів у сфері безпеки харчів. Зокрема, можна розглянути впровадження схеми FSSC 22000 (що вони, імовірно, вже мають) та сертифікацію за міжнародною ініціативою GFSI (Global Food Safety Initiative) - наприклад, стандарт BRCGS Food Safety. Наявність сертифікатів двох провідних схем (IFS та BRCGS) підвищить довіру з боку різних ритейлерів (дехто віддає перевагу BRCGS). Також доречно оновлювати сертифікації вчасно: стежити за новими версіями стандартів та проходити ресертифікацію. Наприклад, IFS Food версії 8 містить підвищені вимоги до культури безпеки харчових продуктів - компанії слід інтегрувати цю концепцію (виховання усвідомлення у персоналу щодо значення безпеки на всіх рівнях). В рамках постійного поліпшення HACCP слід розглядати нові потенційні небезпеки: зокрема, алергени. Зараз продукція Bob Snail природно без глютену і горіхів, але якщо запускаються нові смаки (наприклад, з додаванням горіхів, меду тощо), треба буде впровадити суворий контроль алергенів (розділення виробництва, санітарні зачистки). Можна отримати додаткові сертифікати - скажімо, Kosher чи Halal, що відкриє ще більше ринків збуту. Це вимагатиме аудитів від

відповідних органів, але бізнес-ефект (доступ до Близького Сходу, Ізраїлю) може бути значним.

5. Розвиток персоналу і культури якості. Одним із найважливіших напрямів є інвестування в людський капітал - знання і мотивацію працівників у сфері якості. Необхідно запровадити систематичну програму навчання: регулярні тренінги для операторів щодо належних методів виробництва (GMP), гігієни (GHP), принципів НАССР тощо. Корисно проводити навчальні іспити, конкурси серед працівників на краще знання стандартних операційних процедур - це підвищить їх залученість. Для інженерів і менеджерів з якості бажано забезпечити можливість стажувань чи обміну досвідом: наприклад, брати участь у конференціях Української асоціації якості, відвідувати семінари з актуальних змін стандартів. Рекомендується впровадити внутрішню програму «Коло якості» (Quality Circle) - невеликі групи працівників різних відділів, які періодично збираються і обговорюють, як можна покращити якість на своїй ділянці, подають пропозиції керівництву [29]. Така практика прийшла з японської системи TQM і дуже ефективна для генерування ідей знизу. Варто стимулювати ініціативи Kaizen - наприклад, кожен працівник може подати просту ідею (як поліпшити санітарію, зручність роботи чи якість) і за реалізовані корисні пропозиції отримати винагороду. Це сформує культуру постійного вдосконалення. Крім того, для підтримки мотивації до якості варто запровадити показники КРІ: частка браку в зміні, кількість рекламаций, відсоток проходження аудиту без зауважень - і прив'язати до них преміювання. Тоді працівники відчуватимуть свою особисту зацікавленість у високій якості. Вартою уваги також є психологічна залученість: менеджмент має регулярно комунікувати успіхи (наприклад, «ми пройшли аудит IFS з результатом 98% - це заслуга всього колективу»), показувати, що якість - найбільша цінність компанії. Це підтримає високий моральний дух і відповідальність кожного.

6. Використання моделей досконалості для самооцінки та бенчмаркінгу. Для стратегічного розвитку системи якості «Bob Snail» можна звернутися до EFQM-моделі досконалості чи аналогічних рамок. Пройшовши самооцінку за критеріями EFQM (лідерство, стратегія, ресурси, процеси, результати тощо), керівництво зможе виявити слабкі місця, які непомітні при повсякденній роботі. Наприклад, EFQM може показати, що недостатньо враховуються екологічні аспекти якості (пакування, утилізація відходів) - що зараз актуально в світі. Також варто порівнювати свої показники з кращими в галузі: здійснювати бенчмаркінг. Можна орієнтуватись на міжнародних лідерів ринку натуральних снєків (Suchard, Fruit Bowl тощо) і аналізувати, яких стандартів вони дотримуються, які інновації впроваджують (наприклад, високобар'єрні біорозкладні пакування). Якщо компанія прагнути не просто відповідати стандартам, а й запозичувати передовий досвід, це виведе її систему якості на новий рівень - рівень бізнес-досконалості. Для узагальнення, наводимо рисунок 2.9.



Рисунок 2.9 - Система розвитку персоналу та культури якості

Джерело: узагальнено автором

7. Забезпечення стійкості системи якості до зовнішніх викликів. З огляду на воєнні ризики, доцільно впровадити у СУЯ елементи планування неперервності бізнес-процесів (BCP) і управління ризиками. Варто підготувати детальні інструкції на випадок повторних блекаутів: наприклад, мати резервні джерела живлення для критичних зон (склади з охолодженням сировини), відпрацювати процедуру безпечної зупинки та відновлення виробництва після перерви. У рамках стандарту ISO 9001:2015 вже закладено підхід ризикоорієнтованого мислення - слід доповнити ризик-аналіз сценаріями війни (зниження якості сировини внаслідок логістичних проблем, моральний стан персоналу тощо) і передбачити компенсуючі заходи. Наприклад, створити страховий запас основної сировини довгого зберігання (яблучне пюре сушене, концентровані соки) на випадок перебоїв. Також - укласти договори з декількома логістичними операторами для експорту, щоб у разі форс-мажору в одного, переключитися на іншого без зриву поставок. Необхідно продумати й план відновлення: як компанія діятиме, якщо, приміром, буде пошкоджено склад (де шукати тимчасове приміщення, як зберегти якість продукції при евакуації тощо). Ці заходи належать більше до менеджменту ризиків, але вони прямо впливають на збереження якості в кризових ситуаціях. Міжнародний досвід (приклад із COVID-19) показав, що ті компанії, які мали BCP, краще пережили кризи без втрати якості й репутації. «Bob Snail» слід стати одним із таких стійких бізнесів.

8. Орієнтація на споживача і розширення контролю якості на ринку. Вища мета системи управління якістю - задоволеність споживачів. Тому варто не лише забезпечити якість на виробництві, а й відслідковувати, як продукція поводить себе на полиці та сприймається покупцями. Компанії варто впровадити регулярний моніторинг торговельних мереж: вибірковий аудит своєї продукції у супермаркетах (чи правильно зберігається, чи немає випадків прострочення, пошкодженого пакування). Можливо, треба надати партнерам-ритейлерам рекомендації щодо умов

зберігання (особливо в спеку) та контролювати їх виконання. Окрім того, доцільно активно збирати зворотний зв'язок від кінцевих споживачів. Зараз компанія веде соцмережі, де отримує відгуки. Варто формалізувати цей процес: наприклад, вести базу рекламаций і звернень, класифікувати їх за типами проблем (смак не сподобався - це суб'єктивно, а от якщо хтось повідомив про плісняву чи сторонній предмет - це дуже серйозно). На кожну серйозну скаргу повинна проводитись «капітальна перевірка» (CAPA): розслідування причин, визначення коригувальних і запобіжних дій. Інформувати споживачів про результати (це підвищить їхню довіру). Також можна періодично проводити опитування задоволеності споживачів більш формально (анкетування онлайн), щоб виявити, що клієнти цінують, а що хотіли б покращити. Наприклад, можливо, вони хочуть, щоб рулети легше розкручувалися або були м'якшими - це сигнал для технологів переглянути параметри сушки. Така клієнтоорієнтованість відповідає першому принципу управління якістю - орієнтації на замовника. Врахування побажань ринку у наступних циклах поліпшення допоможе продуктам «Bob Snail» і надалі відповідати очікуванням та перевершувати їх.

Зазначені напрями вдосконалення узгоджуються з концепціями TQM та вимогами міжнародних стандартів. Їх реалізація дозволить підприємству перейти від просто відповідності стандартам до стану проактивного забезпечення якості на рівні кращих світових практик. Для зручності можна звести пропоновані заходи у Таблицю 2.2, де наведено проблему та відповідний захід покращення.

Таблиця 2.2 - Рекомендовані заходи з вдосконалення системи управління якістю ТОВ «Bob Snail» (з урахуванням міжнародного досвіду)

Виявлена проблема/ виклик	Напрямок вдосконалення (рішення)	Міжнародний досвід/ стандарт, на який спирається
Висока варіабельність якості при розширенні асортименту; внутрішній брак у виробництві (відходи)	Впровадження методології Lean Six Sigma для стандартизації та оптимізації процесів; проекти Kaizen на лініях	Практики TQM провідних FMCG; Six Sigma (Motorola, Nestlé) - зменшення дефектів до 3,4 ppm
Коливання якості сировини (фрукти різних сезонів), ризик забруднень сировини	Розвиток постачальників: вимоги Global G.A.P., аудити ферм; довгострокові партнерства, бонуси за якість; вхідний лабораторний контроль всіх критичних параметрів	Підхід «farm to fork» HACCP, ISO 22000 (комунікація по харчовому ланцюгу); досвід Danone у роботі з фермерами (контроль молочної сировини)
Ризик мікробіологічного псування продукту без консервантів	Посилений контроль вологості і санітарії; автоматизований моніторинг критичних точок (воломіри); вдосконалення пакування (наприклад, використання упаковки з модифікованим газовим середовищем); регулярний відбір проб на зберіганні	Вимоги IFS/BRC до контролю небезпек; Codex Alimentarius (HACCP принцип моніторингу); практика Heinz - 100% перевірка герметичності упаковки для дитячого харчування
Навантаження на відділ якості, інтеграція стандартів, документообіг	Цифровізація СУЯ: впровадження електронної системи управління документами, записів контролю якості (QMS software); використання MES для збору даних з обладнання; навчання персоналу роботі з цифровими формами	Стандарт ISO 9001:2015 заохочує використання ІТ в менеджменті (сучасний підхід); досвід Toyota - «візуальний менеджмент» та цифрові дані в реальному часі
Брак кваліфікованих кадрів, нові працівники не повністю обізнані з СУЯ	Програма постійного навчання персоналу (внутрішні тренінги, сертифікація знань); наставництво для новачків; проведення «Днів якості», конкурсів; мотивація (KPI та винагороди за якість)	Принцип TQM - залучення персоналу; досвід Japanese TQC - гуртки якості; вимоги ISO 9001 щодо компетентності персоналу (р.7.2)
Недостатня формалізація процесів ризик-менеджменту (воєнні ризики)	Розробити план забезпечення безперервності діяльності (BCP) з фокусом на якість; внести сценарії форс-мажорів у аналіз ризиків СУЯ; створити резерви, дублюючі системи для критичних стадій	Керівництво ISO/TS 22301 (Business Continuity) та рекомендації ISO 9004 щодо стійкості організації; приклад PepsiCo - дублювання виробничих майданчиків для мінімізації ризиків
Потреба у стратегічному вдосконаленні та бенчмаркінгу	Проведення самооцінки за моделлю EFQM або участь у Всеукраїнському конкурсі якості; бенчмаркінг - порівняння показників якості (скарги, дефектів) з аналогами світових конкурентів, впровадження кращих практик	Європейська модель досконалості EFQM, яку використовують Siemens, Bosch тощо; досвід Baldrige Award (США) - підняття рівня організації через самооцінку за критеріями якості

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.2, запропоновані заходи охоплюють як організаційні зміни, так і технічні, кадрові та партнерські аспекти. Їх реалізація потребує певних ресурсів і часу, проте бенефіти будуть суттєвими: підвищиться стійкість і результативність системи управління якістю, зменшаться витрати від браку та претензій, покращиться репутація бренду на світовому ринку. Впровадження Lean Six Sigma, наприклад, за оцінками, може скоротити внутрішні втрати на 20-30%, а цифровий контроль зменшить ймовірність помилки людини на 50+%. Розвиток постачальників забезпечить стабільність якості сировини, що, за даними FAO, може знизити варіабельність показників на 15-20%. Отже, всі запропоновані дії цілком економічно виправдані.

Рекомендується скласти детальний план впровадження поліпшень з визначенням пріоритетів. На першому етапі доцільно зосередитись на швидких перемогах: наприклад, впровадити кілька датчиків і простий софт для збору даних (термін 3-6 міс.), організувати тренінги персоналу (без значних інвестицій). Паралельно підготувати ґрунт для складніших змін - знайти зовнішніх консультантів по Six Sigma, визначити процес для першого проекту (термін 6-9 міс.), почати переговори з найбільшими постачальниками про меморандуми щодо якості (термін 3 міс.). Вже протягом року можна побачити перші результати - скажімо, зниження браку на декілька відсотків, відсутність нових рекламацій, економію часу працівників завдяки електронним записам. Далі - продовжувати цикл поліпшення, розширюючи Lean-ініціативи на всі процеси, залучаючи більше людей. Важливо, що керівництво має відігравати активну роль - підтримувати ці ініціативи ресурсами, власним прикладом демонструвати відданість принципам якості (наприклад, гендиректор особисто бере участь у розборі кожної серйозної скарги клієнта, відвідує «Дні якості» тощо). Це мотивуватиме весь колектив.

Міжнародний досвід свідчить: ті компанії, які не припиняють удосконалюватися навіть після досягнення формальних сертифікацій, здобувають довгострокові переваги. «Bob Snail» вже сьогодні є одним із лідерів у своїй ніші на українському ринку і успішно виходить на глобальний [20]. Реалізація запропонованих заходів з підвищення якості дозволить компанії закріпити цей успіх, закласти основу для сталого розвитку у майбутньому. Вдосконалена система управління якістю стане запорукою того, що бренд Bob Snail і надалі асоціюватиметься у споживачів всього світу з бездоганною натуральною продукцією найвищої якості.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи вирішено поставлені завдання та досягнуто мету дослідження - проаналізовано систему управління якістю продукції на підприємстві ТМ «Bob Snail» та розроблено пропозиції щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних міжнародних підходів. Нижче наведено основні висновки та результати роботи:

1. Теоретично обґрунтовано сутність управління якістю як комплексної координованої діяльності, що охоплює планування, забезпечення, контроль та покращення якості продукції на всіх стадіях життєвого циклу. Встановлено, що сучасне управління якістю базується на сімох принципах (орієнтація на клієнта, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, постійне покращення, фактичний підхід до ухвалення рішень, управління взаємовідносинами), які відображені у стандартах ISO серії 9000. Суттєвою особливістю сучасних підходів є запровадження ризикоорієнтованого мислення та інтеграція систем якості в загальну стратегію підприємства. Таким чином, якість розглядається як стратегічний фактор і спільна справа всіх співробітників, а не лише як функція відділу контролю.

2. Досліджено міжнародну і національну практику побудови систем управління якістю. Найпоширенішим є стандарт ISO 9001, який впровадили понад 1 млн організацій у 190 країнах світу. В Україні діє ідентичний стандарт ДСТУ ISO 9001:2015, застосування якого є добровільним, але дедалі більше підприємств проходять сертифікацію, щоб підвищити конкурентоспроможність і довіру споживачів. У харчовій промисловості велике значення має дотримання принципів НАССР та стандарту ISO 22000 для забезпечення безпечності продукції - ці вимоги стали обов'язковими на законодавчому рівні (з 2019 р. всі оператори харчового ринку України мають впровадити процедури НАССР). Вивчено, що провідні світові компанії використовують концепції TQM, Lean, Six Sigma, моделі досконалості (EFQM) для постійного підвищення якості. В Україні створено інфраструктуру

підтримки якості - діють органи сертифікації, асоціації якості, проводяться конкурси, але проблемою залишається брак досвіду у частини підприємств та фахівців.

3. Наведено загальну характеристику ТМ «Bob Snail» та аналіз наявної системи управління якістю. Компанія спеціалізується на виробництві натуральних фруктово-ягідних солодощів без додавання цукру і консервантів, що визначає високі вимоги до якості та безпечності. Проаналізовано, що підприємство впровадило інтегровану систему менеджменту якості та безпечності: сертифіковано за стандартами ISO 9001, ISO 22000, пройдено аудит IFS Food. Створено службу якості, діє лабораторний контроль сировини і продукції, запроваджено план HACCP. Це дозволило досягти значних успіхів - продукція експортується до 26+ країн, виторг у 2024 р. перевищив 1,5 млрд грн, компанія отримала високу оцінку як один з драйверів галузі здорових харчових продуктів в Україні. Водночас виявлено, що система якості стикається з низкою проблемних питань: управління якістю сировини (фрукти різного походження), забезпечення мікробіологічної стабільності без консервантів, підтримання культури якості при швидкому рості персоналу, баланс між гнучкістю стартапу та вимогами стандартизації, ризику воєнного часу тощо.

4. Ідентифіковано конкретні проблеми забезпечення якості продукції «Bob Snail» на основі аналізу внутрішньої інформації та відгуків споживачів. Серед них: коливання якості сировини (неоднорідність фруктів, можливі забруднення), технологічні труднощі (40% браку на старті, ризик плісняви), людський фактор (необхідність навчання нових працівників, уникнення помилок через фактор «ручної праці»), складність утримання системи сертифікацій (ISO та IFS вимагають ретельного документування), зовнішні виклики (перебої електрики, логістика експорту). Проаналізовано, як ці проблеми впливають на якість: напр., нестабільна сировина може призвести до різниці смаку партій; брак навчання - до відхилень у процесі; війна - до незапланованих простоїв, які впливають на структуру продукції. Виявлення проблем дозволило перейти до розробки шляхів їх подолання.

5. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю на ТМ «Bob Snail» з урахуванням міжнародного досвіду. Серед основних рекомендацій:

- Запровадити інструменти Lean Six Sigma для зменшення дефектів та стабілізації процесів (очікується зниження браку на 50% і економія ресурсів).
- Діджиталізувати контроль якості - встановити датчики та ІТ-систему моніторингу критичних параметрів, перейти на електронні журнали, що відповідатиме тенденціям Industry 4.0 і підвищить оперативність реагування.
- Розвивати систему управління ланцюгом постачання: впровадити контроль якості на рівні постачальників (вимоги до агротехнологій, аудит ферм), будувати партнерські відносини для забезпечення передбачуваної якості сировини.
- Підсилити навчання і мотивацію персоналу: регулярно проводити тренінги з якості, запровадити гуртки якості та систему заохочень за ідеї та відмінну якість (формування культури TQM на підприємстві).
- Розробити плани неперервності діяльності для забезпечення якості в умовах криз (резервне живлення, запаси, інструкції на випадок надзвичайних ситуацій) - це зробить систему якості більш стійкою.
- Орієнтуватися на кращі практики світу: використовувати модель EFQM для самооцінки, проводити бенчмаркінг з глобальними конкурентами, впроваджувати інновації у сфері якості (наприклад, екологічні аспекти - «зелена якість»).
- Посилити клієнтоорієнтованість управління якістю: створити ефективний механізм збору та аналізу скарг і побажань споживачів, швидко впроваджувати коригувальні заходи. Це забезпечить зростання задоволеності клієнтів і лояльності до бренду.

6. Розроблені пропозиції було зведено в таблицю та детально обґрунтовано, наведено приклади міжнародних стандартів і досвіду, на які вони спираються (ISO, HACCP, TQM, Lean, Six Sigma, EFQM тощо). Очікуваний ефект від впровадження - підвищення результативності СУЯ, зниження витрат на якість (невідповідності), підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Запропоновано план пріоритетних дій для реалізації рекомендацій, зокрема акцентовано на ролі керівництва у підтримці культури якості та виділенні ресурсів.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що системний підхід до управління якістю є визначальним чинником успішності підприємства. На прикладі ТМ «Bob Snail» продемонстровано, що впровадження міжнародних стандартів та найкращих практик якості дозволяє досягти швидкого зростання бізнесу навіть в умовах кризових явищ. Водночас забезпечення якості - процес безперервний, що потребує постійної уваги і вдосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме тому, що «Bob Snail» не лише збереже вже здобуту високу репутацію, а й виведе її на новий рівень, закріпившись серед світових брендів здорових солодошів. Висновки та рекомендації роботи можуть бути корисними й іншим українським підприємствам, які прагнуть підвищити якість своєї продукції та інтегруватися у глобальні ринки, адже формування ефективних систем управління якістю є запорукою конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку економіки.