

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

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему: «Удосконалення процедури атестації виробництва та вимог до  
нормативних документів на сертифікацію продукції»**

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

Анастасія ОМЕЛЬЧЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи:  
кандидат економічних наук, доцент

Ольга КРИКУН

Рецензент:  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри підприємництва,  
торгівлі і логістики НТУ «ХП»  
Світлана СТЕПУРІНА

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**  
Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
«09» червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Омельченко Анастасії Андріївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення процедури атестації виробництва та вимог до нормативних документів на сертифікацію продукції»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року  
№ 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: обґрунтувати сутність та значення атестації виробництва у контексті системи якості; проаналізувати нормативно-правову базу, що регламентує процеси сертифікації продукції; визначити основні етапи проведення атестації та сертифікації; провести оцінку відповідності виробничих процесів вимогам атестації та сертифікації продукції компанії; надати рекомендації щодо інноваційних підходів до вдосконалення процедур атестації та сертифікації.

## 4. План роботи

| № | Назва етапів роботи                                                                                                                                                              |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.                                                                 |
| 2 | Робота над теоретичним розділом: Теоретичні засади атестації виробничих процесів і сертифікації продукції як складові елементи забезпечення якості продукції.                    |
| 3 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії. |
| 4 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.                                                                              |
| 5 | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.                                                                                       |
| 6 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.                                                                       |
| 7 | Подання роботи на кафедру                                                                                                                                                        |

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

**Здобувач вищої освіти**

  
 (підпис)

Анастасія ОМЕЛЬЧЕНКО  
 (ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

  
 ( підпис )

Ольга КРИКУН  
 (ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

  
 ( підпис )

Ольга КРИКУН  
 (ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                 | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ І СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ..... | 6  |
| 1.1. Значення та роль атестації виробництва в забезпеченні якості продукції.....                                                           | 6  |
| 1.2. Нормативно-правова база, що регламентує процеси сертифікації продукції у харчовій промисловості.....                                  | 11 |
| 1.3. Досвід країн ЄС щодо регламентації процесу сертифікації та атестації.....                                                             | 16 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ВИМОГАМ АТЕСТАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МОЛОКІЯ».....                          | 20 |
| 2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Молокія» у відповідності дотримання нормативних вимог сертифікації.....                              | 20 |
| 2.2. Аналіз проблеми проведення атестації та наслідки існуючих процедур.....                                                               | 29 |
| 2.3. Інноваційні підходи до вдосконалення процедур атестації та сертифікації продукції.....                                                | 35 |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                                 | 44 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                        | 46 |

## ВСТУП

У контексті глобалізації та зростання вимог до якості й безпеки продукції, зокрема в харчовій промисловості, атестація виробництва та сертифікація є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і захисту прав споживачів. Атестація оцінює технічну й організаційну здатність підприємства стабільно випускати продукцію відповідно до стандартів. Однак складність процедур, невідповідність нормативних документів міжнародним вимогам і бюрократичні перепони знижують ефективність.

Тема актуальна, оскільки вдосконалення атестації та нормативної бази сприятиме підвищенню якості продукції, оптимізації виробництва й посиленню ринкових позицій. Дослідження має теоретичну та практичну цінність, адже пропонує рішення для модернізації сертифікаційних процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Теоретичну основу кваліфікаційної роботи становлять фундаментальні наукові дослідження у сфері управління якістю, стандартизації та сертифікації, відображені у працях провідних науковців. Зокрема, роботи В.М. Шевченка та Л.Є. Ляшенка присвячені питанням удосконалення виробничих процесів і атестації в контексті національних стандартів. С.І. Соколов досліджував організаційні аспекти сертифікації та їх вплив на ефективність підприємств. Міжнародний досвід представлений у працях Дж.М. Джурана, Ф. Кросбі та К. Ісікави, які розробили ключові концепції управління якістю, зокрема методи статистичного контролю та принципи безперервного вдосконалення. Ці джерела створюють міцну базу для аналізу й розробки пропозицій щодо модернізації процедур атестації виробництва.

Метою дослідження є систематизація теоретичних засад та виявлення інноваційних підходів до організації атестації виробничих процесів і сертифікації продукції з урахуванням сучасних стандартів якості та вимог нормативно-правової бази.

Завдання дослідження:

- розглянути сутність та значення атестації виробництва у контексті системи якості;
- проаналізувати нормативно-правову базу, що регламентує процеси сертифікації продукції;
- визначити основні етапи та методичні підходи до проведення атестації та сертифікації;
- провести оцінку відповідності виробничих процесів вимогам атестації та сертифікації продукції ТОВ «МОЛОКІЯ»;
- надати рекомендації щодо інноваційних підходів до вдосконалення процедур атестації та сертифікації.

Об'єкт дослідження - процеси атестації виробництва та сертифікації продукції в системі забезпечення якості.

Предмет дослідження - теоретичні засади, принципи та методи, що регламентують процеси атестації виробничих процесів і сертифікації продукції відповідно до сучасних стандартів якості та нормативно-правової бази.

У ході дослідження використовувалися такі методи: метод теоретичного узагальнення, системний аналіз та емпіричний метод.

Практична значимість роботи полягає в розробці пропозицій щодо інноваційних підходів до вдосконалення процедур атестації та сертифікації, що може бути використано підприємствами харчової промисловості для підвищення ефективності їх діяльності. Впровадження запропонованих заходів дозволить скоротити час і витрати на проходження атестації, забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам і полегшити вихід на зовнішні ринки.

Основні положення та одержані результати були апробовані на VIII Всеукраїнській студентській науковій конференції «Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки», м. Львів, 18 квітня 2025 року, наявний сертифікат.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел, який налічує 34 джерела. Загальний обсяг роботи 49 сторінок комп'ютерного тексту, містить 11 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ І СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Значення та роль атестації виробництва в забезпеченні якості продукції.

Атестація виробничих процесів є фундаментальним елементом системи управління якістю, спрямованим на забезпечення стабільності, безпеки та відповідності продукції нормативним стандартам. У контексті глобалізації економічних процесів, інтеграції національних ринків до міжнародного економічного простору та зростання вимог до якості й безпеки, атестація набуває стратегічного значення. Вона виступає не лише як інструмент оцінки технічної спроможності підприємства, але й як механізм підвищення конкурентоспроможності, довіри споживачів і гармонізації з міжнародними стандартами [21; 22].

У харчовій промисловості, де безпека продукції є пріоритетом, атестація відіграє ключову роль у забезпеченні відповідності вимогам систем управління безпекою, таких як НАССР, та стандартам ISO [6; 18]. Наукове осмислення атестації виробничих процесів базується на працях провідних дослідників у галузі стандартизації, сертифікації та управління якістю. В.М. Шевченко визначає атестацію як «комплексну процедуру оцінки здатності підприємства забезпечувати стабільний випуск продукції, що відповідає технічним регламентам і стандартам якості» [20, с. 45]. Його підхід підкреслює системний характер атестації, де ключовими елементами є управлінська відповідальність, компетентність персоналу та технологічна дисципліна [20, с. 45].

Л.Є. Ляшенко акцентує увагу на динамічному аспекті атестації, розглядаючи її як адаптивний механізм, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у законодавстві, ринкових вимогах і технологічних інноваціях. Вона зазначає, що атестація є інтегрованою частиною системи менеджменту якості, яка сприяє безперервному вдосконаленню процесів [23].

С.І. Соколов розглядає атестацію як форму верифікації, що поєднує документальний контроль, інструментальні вимірювання та аналітичні дослідження. Він підкреслює, що атестація охоплює оцінку обладнання, технологій, методик виробництва, кваліфікації персоналу, системи внутрішнього контролю та аналізу ризиків [31].

Міжнародні дослідники зробили значний внесок у розвиток концепцій атестації та управління якістю. Дж.М. Джуран розглядає атестацію як складову «трилогії якості» (планування, контроль, вдосконалення), що забезпечує стабільність виробничих процесів і мінімізує відхилення від стандартів, сприяючи підвищенню надійності продукції [19]. Ф. Кросбі, автор концепції «нуль дефектів», акцентує на профілактичній ролі атестації, яка допомагає виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах виробництва, знижуючи витрати на виправлення дефектів [11]. К. Ісікава підкреслює важливість залучення всіх рівнів організації до атестаційних процесів, що сприяє формуванню культури якості та забезпечує системний підхід до вдосконалення виробництва [12]. Їхні ідеї створюють теоретичну основу для модернізації процедур атестації, спрямованих на підвищення ефективності та відповідності міжнародним стандартам якості [17].

Згідно з дослідженнями Європейського інституту сертифікації, атестація у харчовій промисловості є інструментом зниження ризиків, пов'язаних із безпекою продукції, та оптимізації контролю критичних точок [27]. Аналітичні дані Європейського агентства з безпеки харчових продуктів (EFSA) свідчать, що підприємства, які регулярно проходять атестацію, на 37% рідше фіксують порушення під час зовнішніх аудитів [13]. Дослідження Всесвітньої організації торгівлі показують, що атестація сприяє зниженню технічних бар'єрів у торгівлі [33].

Трактування поняття «атестація виробничих процесів» у науковій літературі зводиться до процедури системного оцінювання відповідності виробничих умов, технологій та обладнання вимогам досягнення нуль дефектів, безпеки та якості продукції, з метою виявлення та усунення потенційних ризиків на робочих місцях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «атестація виробничих процесів» у науковій літературі

| Вчений        | Трактування                                                                                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В.М. Шевченко | Комплексна процедура оцінки здатності підприємства забезпечувати стабільний випуск продукції, що відповідає стандартам якості. |
| Л.Є. Ляшенко  | Адаптивний механізм, інтегрований у систему менеджменту якості, що сприяє безперервному вдосконаленню процесів.                |
| С.І. Соколов  | Форма верифікації, що поєднує документальний контроль, інструментальні вимірювання та аналіз ризиків.                          |
| Дж.М. Джуран  | Частина трилогії якості, що забезпечує стабільність процесів і зниження відхилень.                                             |
| Ф. Кросбі     | Профілактичний захід для виявлення проблем до їх прояву, спрямований на досягнення нуля дефектів.                              |
| К. Ісікава    | Елемент системи управління, що залучає всі рівні організації до створення культури якості.                                     |

Складено автором за джерелами [11; 17; 19; 20; 23; 31].

На законодавчому рівні атестація виробничих процесів регулюється міжнародними, європейськими та національними нормативними документами. У країнах ЄС ключовими є:

1. Регламент ЄС № 852/2004 - встановлює вимоги до гігієни харчових продуктів і зобов'язує впроваджувати систему НАССР [29].

2. Регламент ЄС № 178/2002 - визначає принципи простежуваності та верифікації [30].

3. ISO 22000:2018 - інтегрує принципи НАССР із системою управління безпекою харчових продуктів [18].

4. ISO 9001:2015 - встановлює вимоги до систем управління якістю [19].

В Україні атестація регулюється Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (№ 771/97-ВР), Законом України «Про стандартизацію» (№ 1315-VII) та ДСТУ 3414-96, який визначає атестацію як процедуру оцінки технічних можливостей підприємства [1; 2; 7]. Проте українське законодавство потребує подальшої гармонізації з європейськими стандартами, зокрема щодо цифровізації процедур і спрощення доступу до сертифікаційних реєстрів [25, с. 40].

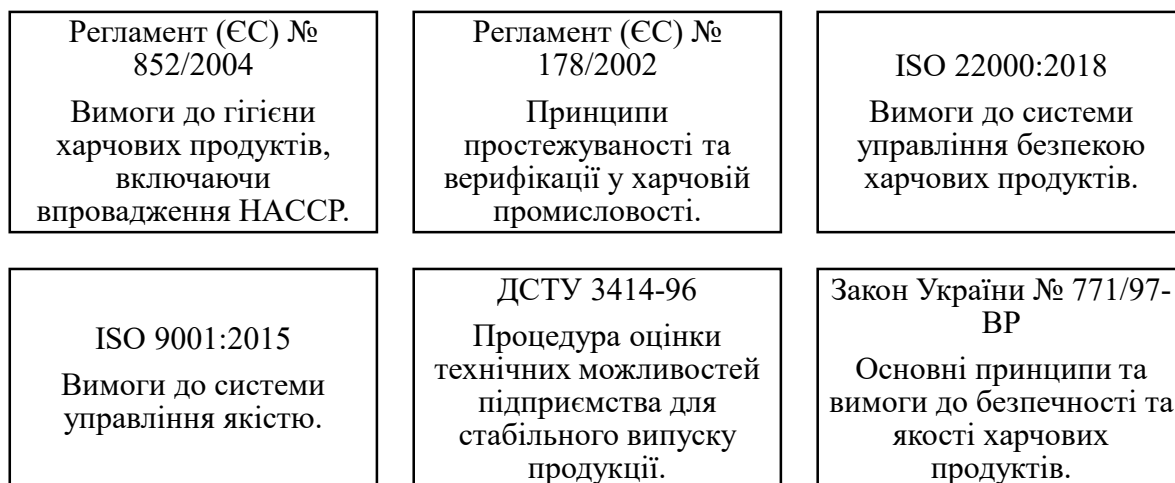
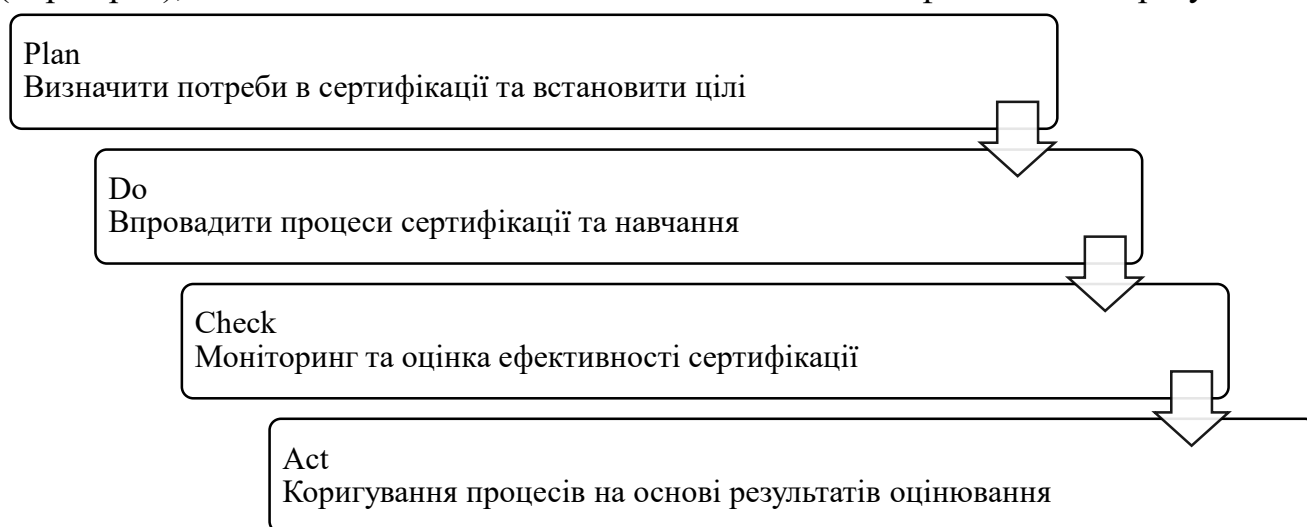


Рисунок 1.1 – Нормативно-правова база атестації виробничих процесів

Складено автором за джерелами [1; 2; 7; 18; 19; 29; 30].

Атестація виробничих процесів є багатогранним процесом, що охоплює технічну, організаційну та економічну складові. За І.Ю. Ковальовим, атестація є критичною фазою циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), забезпечуючи контроль і перевірку [24, с. 279]. У циклі PDCA атестація виконує функцію етапу “Check” (перевірка), дозволяючи оцінити відповідність фактичних результатів



запланованим стандартам.

Рисунок 1.2 – Інтеграція атестації у цикл PDCA

Складено автором за джерелами [19, с. 305; 24, с. 279].

Так, на етапі “Plan” (планування) підприємство визначає вимоги до якості, на етапі “Do” (виконання) впроваджує технологічні процеси, на етапі “Check” (перевірка) атестація підтверджує відповідність цих процесів стандартам, а на етапі “Act” (дія) вносяться корективи для усунення відхилень [24, с. 279].

Атестація відіграє ключову роль у процесі сертифікації, забезпечуючи такі аспекти:

1. Атестація підтверджує здатність підприємства підтримувати незмінні характеристики продукції, що є передумовою для отримання сертифікатів [7, с. 12].
2. Сертифікат, отриманий на основі атестації, засвідчує якість і безпеку [32, с. 67].
3. Відповідність стандартам ISO полегшує експорт, зокрема до країн ЄС, де визнаються сертифікати ISO 22000 [18].
4. Профілактичні заходи, передбачені атестацією, знижують дефекти [11, с. 112].

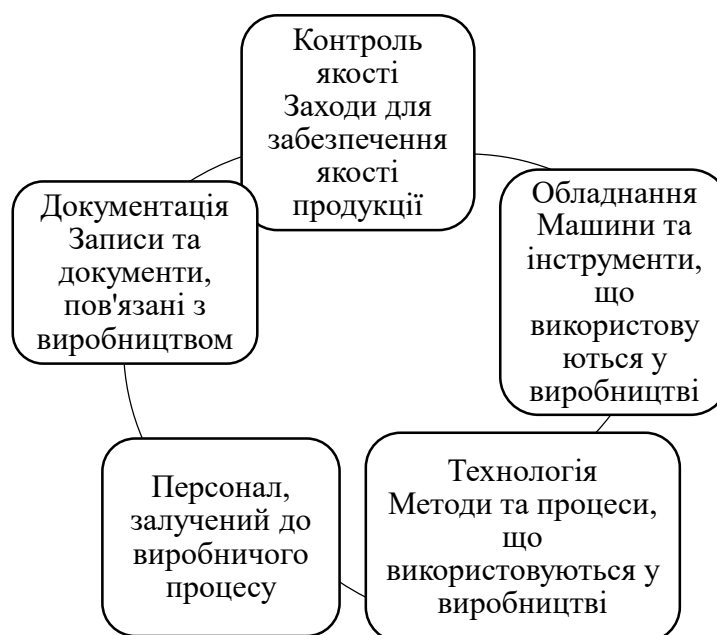


Рисунок 1.3 – Складові атестації виробничих процесів

Складено автором за джерелами [11, с. 112; 20, с. 45; 23, с. 72; 31, с. 19].

Атестація виробничих процесів є комплексним процесом, що поєднує технічну оцінку, організаційні заходи та економічні аспекти. Науковці, такі як В.М. Шевченко, Л.Є. Ляшенко, С.І. Соколов, Дж.М. Джуран, Ф. Кросбі та К. Ісікава, підкреслюють її значення як інструменту забезпечення стабільності, безпеки та

якості [11; 17; 19; 20; 45; 23; 72; 31]. Нормативно-правова база, включаючи регламенти ЄС і стандарти ISO, створює основу для її впровадження [18; 19; 29; 30]. Атестація є не лише вимогою сертифікації, але й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та інтеграції до міжнародних ринків [26; 33].

## 1.2. Нормативно-правова база, що регламентує процеси сертифікації продукції у харчовій промисловості.

Сертифікація продукції у харчовій промисловості є ключовим механізмом забезпечення її безпеки, якості та відповідності нормативним стандартам, що сприяє захисту здоров'я споживачів і підвищенню конкурентоспроможності на ринку [18; 19]. Нормативно-правова база, яка регулює ці процеси, включає міжнародні, європейські та національні стандарти, що формують комплексний підхід до управління якістю та безпекою харчової продукції [1; 2; 18; 19; 29; 30]. Атестація виробництва, як складова сертифікації, відіграє вирішальну роль у підтвердженні відповідності бізнес-процесів підприємства встановленим вимогам [7]. Однак проходження атестації супроводжується низкою проблем, які потребують уваги та системного вирішення, особливо в контексті інтеграції до європейського ринку [15; 26].

Проведення атестації виробничих процесів супроводжується низкою викликів, які мають як технічний, так і організаційний характер. Згідно з дослідженнями О.В. Іванової, до основних проблем належать недостатня кваліфікація персоналу, застаріле обладнання та невідповідність документації вимогам стандартів [20]. Ці фактори призводять до затримок у процесі атестації, підвищення витрат і навіть відмови у видачі атестата:

1. Недостатня кваліфікація персоналу. Багато підприємств, особливо малих і середніх, стикаються з проблемою низького рівня підготовки працівників, що ускладнює впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001 чи HACCP [19; 6]. За даними Європейського агентства з безпеки харчових продуктів (EFSA), 28% порушень під час атестації пов'язані з людським фактором, зокрема з помилками через брак знань [13].

2. Застаріле обладнання. Використання технічно застарілого обладнання ускладнює забезпечення стабільності технологічних процесів. Наприклад, у харчовій промисловості несправність систем охолодження може призвести до порушення критичних контрольних точок (ККТ), що суперечить принципам НАССР [23].

3. Неповна або невідповідна документація. Під час атестації часто виявляються проблеми з технологічною документацією, зокрема відсутність актуальних процедур контролю якості або недостатня деталізація внутрішніх стандартів. Це суперечить вимогам ДСТУ ISO/IEC 17021-1:2015, який визначає критерії для оцінки систем менеджменту [3].

4. Фінансові обмеження. Проведення атестації потребує значних витрат на модернізацію обладнання, навчання персоналу та лабораторні випробування. За оцінками С.І. Соколова, малі підприємства витрачають до 15% річного бюджету на підготовку до атестації, що створює фінансове навантаження [31, с. 45].

5. Бюрократичні перепони. Складність процедур подачі заявок, тривалий період розгляду документів і часткова негармонізованість національних стандартів із міжнародними ускладнюють процес. Наприклад, система УкрСЕПРО, яка досі застосовується в Україні, часто створює додаткові бар'єри для експортоорієнтованих підприємств [7].

Таблиця 1.2 – Основні проблеми атестації виробництва та їхні наслідки

| Проблема                | Опис                                                              | Наслідки                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Недостатня кваліфікація | Низький рівень знань персоналу з управління якістю та стандартів. | Помилки в процесі, порушення вимог. |
| Застаріле обладнання    | Невідповідність технічних засобів сучасним стандартам.            | Нестабільність процесів, брак.      |
| Неповна документація    | Відсутність або невідповідність процедур контролю якості.         | Відмова в атестації, затримки.      |
| Фінансові обмеження     | Недостатнє фінансування модернізації та навчання.                 | Зниження конкурентоспроможності.    |
| Бюрократичні перепони   | Складність процедур і негармонізованість стандартів.              | Затримки в отриманні сертифіката.   |

Складено автором за джерелами [7; 13; 20; 23; 31]

Українська нормативна база, хоча й частково гармонізована з міжнародними стандартами, має розбіжності з європейською. Наприклад, Регламент (ЄС) № 765/2008 встановлює єдині принципи акредитації та ринкового нагляду, тоді як в Україні система УкрСЕПРО не повною мірою відповідає цим вимогам [31]. У країнах ЄС широко застосовуються цифрові платформи для сертифікації (наприклад, AFNOR e-cert у Франції), що скорочує час обробки заявок до 3-5 днів, тоді як в Україні цей процес займає 10-15 днів через бюрократичні затримки [12, с. 14]. Крім того, європейські стандарти, такі як ISO 22000:2018, передбачають інтеграцію IoT-технологій для моніторингу ККТ, що в Україні поки не є обов'язковим [18].

Для успішного проходження атестації необхідно дотримуватися чіткого алгоритму, який включає кілька етапів. Цей алгоритм базується на вимогах ДСТУ ISO/IEC 17021-1:2015 та досвіді сертифікаційних органів, таких як УкрСЕПРО та європейські установи (AFNOR, TÜV SÜD) [3; 12, с. 14].

Алгоритм включає наступні етапи:

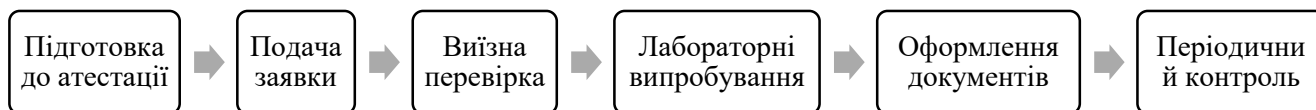


Рисунок 1.4 – Алгоритм атестації виробництва

Складено автором за джерелами [3; 7; 12, с. 14].

Процедура атестації виробництва передбачає кілька етапів, кожен з яких має на меті підтвердити відповідність підприємства вимогам чинних стандартів якості та безпеки. На першому етапі здійснюється підготовка до атестації, що включає проведення внутрішнього аудиту бізнес-процесів. Основною метою цього аудиту є перевірка відповідності діяльності підприємства вимогам міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 [18; 19]. У процесі аналізу вивчаються технологічна документація, процедури контролю якості, кваліфікаційний рівень персоналу, а також технічний стан обладнання. У разі виявлення невідповідностей

або прогалин у документації розробляються або оновлюються внутрішні нормативні документи та стандарти підприємства [3].

Наступним кроком є подача заявки до акредитованого органу з сертифікації. Разом із заявкою підприємство надає необхідний пакет документів, який включає технологічні карти, результати внутрішнього аудиту, опис впровадженої системи управління якістю, а також перелік продукції, що підлягає атестації. Заявка повинна бути підготовлена відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO/IEC 17021-1:2015 [3].

Після цього сертифікаційний орган проводить виїзну перевірку на підприємстві з метою безпосередньої оцінки виробничих процесів. Аудитори аналізують стан виробничого обладнання, забезпечення метрологічного контролю відповідно до ДСТУ ISO 10012:2005, а також рівень професійної підготовки персоналу [4]. Особлива увага приділяється ефективності функціонування системи управління якістю та належному веденню документації [19]. У межах процедури атестації також проводяться лабораторні випробування зразків продукції. Випробування здійснюються в акредитованих лабораторіях відповідно до чинних стандартів, наприклад ДСТУ ISO 7218:2007, що регламентує мікробіологічні дослідження [5]. Метою даного етапу є підтвердження відповідності продукції встановленим нормативним вимогам. За умови позитивних результатів усіх етапів підприємству видається атестат виробництва. Він є офіційним документом, який засвідчує відповідність виробничих процесів вимогам стандартів і дозволяє отримати сертифікат відповідності. Атестат видається на термін до трьох років для серійного виробництва. Після отримання атестата підприємство зобов'язане проходити щорічні інспекційні перевірки. Це необхідно для підтвердження стабільності виробничих процесів та підтримання чинності сертифіката відповідності протягом усього періоду його дії [7].

Дотримання вимог до нормативних документів є обов'язковою умовою для успішного проходження атестації. Ці вимоги базуються на національних і

міжнародних стандартах, які регламентують як сам процес атестації, так і супровідну документацію:

1. Підприємство повинно мати актуальні технологічні карти, що детально описують усі етапи виробництва. Згідно з ДСТУ ISO 9001:2015, документація має включати процедури контролю якості, плани внутрішніх аудитів і методи аналізу ризиків [19].

2. Обладнання, яке використовується у виробничих процесах, має бути перевірене на відповідність ДСТУ ISO 10012:2005 [4]. Це включає калібрування приладів і регулярну перевірку їхньої точності.

Впровадження системи управління якістю, наприклад, на основі ISO 9001:2015, є обов'язковим для підтвердження стабільності процесів [19]. Підприємство повинно мати задокументовані процедури для ідентифікації та усунення невідповідностей.

3. У харчовій промисловості необхідно впровадити систему НАССР (ДСТУ 4161-2003), яка включає ідентифікацію критичних контрольних точок (ККТ), визначення критичних меж і ведення записів про їх моніторинг [6].

4. Підприємство повинно забезпечити регулярне навчання працівників, що підтверджується відповідними сертифікатами. Це відповідає вимогам ISO 22000:2018, який наголошує на компетентності персоналу як ключовому елементі безпеки [18].

Атестація виробничих процесів є складним процесом, що вимагає ретельної підготовки та відповідності нормативним вимогам. Основні проблеми включають низьку кваліфікацію персоналу, застаріле обладнання, недоліки в документації та фінансові обмеження [20; 23; 31; 13]. Запропонований алгоритм атестації допомагає впорядкувати процес і підвищити його ефективність. Успішне проходження атестації забезпечується модернізацією обладнання, підвищенням кваліфікації персоналу та вдосконаленням документації [12; 18; 19].

### 1.3 Досвід країн ЄС у регламентації процесів сертифікації та атестації.

У країнах Європейського Союзу система сертифікації та атестації виробництва базується на уніфікованій нормативно-правовій базі, що гармонізує підходи до забезпечення якості та безпеки продукції на єдиному ринку [31]. Водночас практична реалізація цих процедур у різних державах ЄС демонструє гнучке поєднання загальноєвропейських вимог із національними особливостями, що дозволяє ефективно адаптувати систему до специфіки окремих галузей та економічного середовища [27].

Основу правового поля ЄС у сфері технічного регулювання становить Регламент (ЄС) № 765/2008, який визначає принципи акредитації, ринкового нагляду та загальної інфраструктури забезпечення відповідності [31]. Цей документ встановлює єдині вимоги до акредитації органів оцінки відповідності, що гарантує їх незалежність і компетентність. Крім того, важливу роль відіграє Директива 2001/95/ЄС про загальну безпеку продукції, що передбачає обов'язок виробників гарантувати безпечність усіх товарів, які надходять на ринок. Для харчової промисловості додатково застосовуються Регламент (ЄС) № 853/2004, який встановлює вимоги до гігієни харчових продуктів, і Регламент (ЄС) № 1831/2003, що регулює принципи простежуваності та верифікації [29; 30].

Координацію стандартизаційної політики здійснюють такі організації, як:

1. CEN – Європейський комітет з стандартизації, який розробляє стандарти для різних галузей, включаючи харчову [27, с. 34];
2. CENELEC – Європейський комітет з електротехнічної стандартизації, що фокусується на електротехнічних аспектах [ ];
3. ETSI – Європейський інститут телекомунікаційних стандартів, який займається стандартами для цифрових технологій.

Система сертифікації в ЄС передбачає застосування модульного підходу до оцінки відповідності, що включає модулі А–Н, відповідно до ступеня ризику та складності продукції. Наприклад, модуль А (внутрішній контроль виробництва) застосовується для низькоризикової продукції, тоді як модуль Н (повне

забезпечення якості) вимагається для складних виробів із високим рівнем ризику [31]. Впровадження системи управління якістю (наприклад, ISO 9001:2015) чи безпекою харчової продукції (ISO 22000:2018) не є обов'язковою умовою, але значно спрощує процедури сертифікації та атестації, оскільки підприємства з такими системами вже мають налагоджені процеси внутрішнього контролю [18; 19].

Практика різних країн ЄС демонструє, як загальноєвропейські норми адаптуються до національних умов. У таблиці нижче наведено приклади підходів до сертифікації та атестації у чотирьох країнах.

Таблиця 1.3 – Підходи до сертифікації та атестації у країнах ЄС

| Країна    | Ключовий орган | Особливості процедур                              | Елементи цифровізації        | Державна підтримка               |
|-----------|----------------|---------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Німеччина | TÜV SÜD, DQS   | Суворий технічний аудит; контроль простежуваності | Електронні платформи TÜV NET | Субсидії для МСП                 |
| Франція   | AFNOR          | Національні знаки якості (Label Rouge, AOC)       | AFNOR e-cert                 | Консультації та пільги           |
| Польща    | GIS, PCA       | Обов'язкова атестація НАССР; акцент на експорт    | e-Cert, онлайн-реєстри       | Програми адаптації для МСП       |
| Чехія     | SVS, SZPI      | Застосування IFS; суворі вимоги до навчання       | Моніторинг ККТ онлайн        | Підтримка експортних підприємств |

Складено автором за джерелами [12, с. 14; 28; 27, с. 34].

Додатково варто розглянути досвід інших країн ЄС, щоб підкреслити різноманітність підходів. Наприклад, у Нідерландах ключовим органом є NVWA (Нідерландська служба з безпеки харчових продуктів і товарів широкого вжитку), яка активно використовує цифрову платформу KID (Keteninformatiesysteem Dierlijke Producten) для моніторингу ланцюга постачання м'ясної та молочної продукції. Ця система дозволяє в реальному часі відстежувати простежуваність сировини, що значно спрощує атестацію для експортерів. У Швеції Національна

продовольча адміністрація (Livsmedelsverket) впровадила програму “Säkert Livsmedel”, яка надає малим підприємствам безкоштовний доступ до електронних інструментів для самоконтролю за принципами НАССР, що сприяє підвищенню рівня безпеки продукції без значних фінансових витрат.

Принципова відмінність європейського підходу до регламентації сертифікації та атестації полягає в інтегрованості та цифровізації процедур, які значною мірою автоматизують процеси оцінки відповідності. У Німеччині, Франції та Нідерландах діють централізовані електронні реєстри сертифікатів, що дозволяють спростити доступ до перевірки чинності сертифікатів, а також уникнути дублювання процедур при експорті продукції до інших країн ЄС. Наприклад, у Німеччині платформа TÜV NET надає підприємствам можливість завантажувати документи, відстежувати статус сертифікації та отримувати автоматичні сповіщення про необхідність оновлення сертифікатів. У Франції AFNOR e-cert дозволяє подавати заявки онлайн, що скорочує адміністративні процедури з 10 до 3 днів, знижуючи витрати на 20% [12].

У Данії активно застосовуються технології Інтернету речей (IoT) для моніторингу критичних контрольних точок (ККТ) у реальному часі. Наприклад, датські молочні підприємства, такі як Arla Foods, використовують IoT-датчики для контролю температури пастеризації та рівня чистоти обладнання, що дозволяє автоматично генерувати звіти для сертифікаційних аудитів. Це зменшує час на підготовку до атестації на 30% і знижує ризик невідповідностей на 40% [10].

У ряді країн успішно функціонують національні програми державної підтримки сертифікації, що особливо важливо для малих і середніх підприємств. Наприклад:

1. У Польщі діє програма «Wsparcie dla certyfikacji», яка надає компенсацію витрат на сертифікацію для експортерів [28].

2. У Чехії підприємства можуть отримати гранти на впровадження стандартів ISO в межах програм OP PIK (Операційна програма підприємництва та інновацій для конкурентоспроможності) [ ].

3. У Франції існує механізм пільгового консультування, за яким AFNOR Group безкоштовно супроводжує підприємства в розробці документації для атестації [12].

Цифровізація та автоматизація сертифікаційних процедур дозволяють створити єдиний інформаційний простір між підприємствами, органами сертифікації, лабораторіями та контролюючими структурами. Це сприяє не лише прозорості, але й уніфікації вимог, підвищенню об'єктивності оцінок та зменшенню ризику суб'єктивного впливу людського фактора [13].

Ключовим наслідком впровадження стандартизованих процедур у ЄС є зменшення технічних бар'єрів у торгівлі, що відображено в статистиці Світової організації торгівлі: у країнах із гармонізованою системою оцінки відповідності спостерігається зростання експорту на 15–20% після впровадження міжнародних стандартів [33]. Переваги європейського підходу для підприємств включають:

1. Підвищення довіри споживачів до сертифікованої продукції завдяки визнанню сертифікатів у всьому ЄС [27].
2. Спрощення виходу на міжнародні ринки через уніфікацію вимог [33].
3. Зниження витрат на повторну сертифікацію у разі змін на ринку збуту [12].
4. Можливість отримання державної допомоги, що зменшує фінансове навантаження на підприємства [28].
5. Покращення внутрішніх процесів шляхом впровадження систем управління якістю та безпекою [18; 19].

Таким чином, досвід країн ЄС свідчить про ефективність системного підходу до сертифікації та атестації, де поєднуються чітке нормативне регулювання, автоматизовані процеси, акредитація органів оцінки відповідності та державна підтримка бізнесу [12; 27; 31]. Гармонізація української системи з цими принципами є стратегічним кроком на шляху до інтеграції в європейський ринок [26].

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ВИМОГАМ АТЕСТАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МОЛОКІЯ»

2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Молокія» у відповідності до дотримання нормативних вимог сертифікації.

ТОВ «Молокія» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, що функціонує на базі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Підприємство займає значну нішу на ринку молочної промисловості, орієнтуючись на забезпечення якісною продукцією західних та центральних регіонів України [8]. У цьому підрозділі представлено характеристику діяльності підприємства, його організаційну структуру, асортимент продукції, а також проаналізовано ключові показники ефективності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що працює під торговельною маркою «Молокія», було засновано у 1957 році як міський молокозавод у м. Тернопіль. У 1969 році підприємство було модернізовано, що дозволило переробляти до 300 тонн молока на добу. З 2000 року нова команда менеджерів розпочала активний розвиток бренду «Молокія», а з 2009 року продукція почала реалізовуватися під цією торговельною маркою. На сьогодні підприємство переробляє близько 350 тонн молока щодня, що робить його одним із лідерів у Західній Україні за обсягами переробки [8]. Юридична адреса: Україна, 46010, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28. Основний вид діяльності (КВЕД): 10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру .

ТОВ “Молокія” має розвинену дистриб’юторську мережу, яка охоплює 14 областей України, зокрема Вінницьку, Волинську, Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Рівненську, Тернопільську, Хмельницьку, Чернівецьку, Житомирську та Дніпропетровську, а також частково Київську, Одеську та Черкаську області [8]. Для забезпечення свіжості продукції, яка має короткий термін зберігання, підприємство створило власні філії з холодильним обладнанням, складами та спеціалізованим транспортом, що дозволяє здійснювати щоденні поставки. На підприємстві працює близько 1400 осіб, а щоденна кількість споживачів сягає 1 млн осіб. Підприємство активно співпрацює з місцевими фермерськими господарствами, які постачають сировину – молоко вищого та першого ґатунку. Для забезпечення стабільної якості сировини ТОВ “Молокія” впровадило програму підтримки постачальників, яка включає консультації з ветеринарії, навчання фермерів сучасним методам доїння та зберігання молока, а також надання фінансової допомоги для модернізації ферм. Це дозволяє підприємству контролювати якість сировини ще на етапі її виробництва [18].

Організаційна структура ТОВ “Молокія” є функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов’язків між підрозділами. Керівництво здійснюють Яровий Тарас Анатолійович та Ковальчук Віталій Володимирович. Структура включає виробничі, логістичні, маркетингові та адміністративні підрозділи, що сприяє ефективному управлінню всіма етапами діяльності.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Молокія»

Складено автором

Виробничий відділ ТОВ «Молокія» відповідає за переробку молока та виготовлення готової продукції, забезпечуючи контроль технологічних процесів [18]. Логістичний відділ гарантує своєчасну доставку, використовуючи власний автопарк із 50 рефрижераторів. Маркетинговий відділ просуває бренд через рекламні кампанії, соціальні мережі та співпрацю з торговими мережами. Адміністративний відділ управляє фінансами, кадрами та юридичними аспектами. Відділ якості проводить регулярні перевірки сировини та готової продукції, забезпечуючи відповідність стандартам ISO 22000:2018 [18].

ТОВ «Молокія» — один із лідерів українського ринку молочних продуктів, який забезпечує споживачів якісною натуральною продукцією по всій Україні. Прозорість у веденні бізнесу, відповідальне ставлення до фінансової звітності та постійне вдосконалення процесів дозволяють компанії щорічно демонструвати впевнене зростання.

Компанія дотримується принципів відкритості й прозорості, регулярно публікуючи фінансову звітність згідно з вимогами українського законодавства та міжнародними стандартами фінансової звітності. Це дозволяє партнерам, постачальникам, кредиторам і потенційним інвесторам об'єктивно оцінювати фінансовий стан компанії. Фінансовий стан підприємства за 2021-2023 років показано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансовий стан ТОВ «Молокія» протягом 2021-2023 р.

| Рік  | Чистий дохід, тис. грн. | Чистий прибуток, тис. грн. | Активи, тис. грн. | Зобов'язання, тис. грн. |
|------|-------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|
| 2021 | 3 118 456               | 65 327                     | 1 198 342         | 479 221                 |
| 2022 | 3 673 215               | 83 145                     | 1 410 387         | 526 992                 |
| 2023 | 4 038 979               | 111 674                    | 1 570 290         | 573 110                 |

Компанія ТОВ «Молокія» демонструє стабільну позитивну динаміку фінансових показників. Протягом останніх років спостерігається поступове зростання виручки: у 2023 році чистий дохід перевищив 4 млрд грн, що на 10% більше, ніж у 2022-му. Основними чинниками такого зростання стали активне розширення каналів дистрибуції, оновлення асортименту продукції відповідно до потреб ринку, а також посилення присутності у ключових регіонах України.

Чистий прибуток у 2023 році зріс більш ніж на 34% у порівнянні з попереднім роком. Цей результат став можливим завдяки ефективному управлінню витратами, модернізації виробничих процесів та впровадженню енергоощадних технологій, що дозволило значно підвищити рентабельність бізнесу. Зростання активів компанії протягом аналізованого періоду свідчить про стратегічну орієнтацію на інвестиції у розвиток. Компанія інвестувала кошти у модернізацію обладнання, удосконалення складської інфраструктури, цифровізацію операцій та розширення логістичних можливостей. Незважаючи на деяке зростання зобов'язань, фінансова структура компанії залишається стабільною. Баланс зберігає пропорційність, а рівень ліквідності — на безпечному рівні, що дозволяє ТОВ «Молокія» впевнено діяти навіть за умов економічної нестабільності.

ТОВ «Молокія» пропонує асортимент із понад 80 найменувань продукції, включаючи молоко, кефір, сметану, йогурти, вершкове масло та кисломолочний сир [8]. Підприємство застосовує сучасні технології, зокрема німецьку систему Fresh Milk Technology, яка передбачає механічне очищення молока та пастеризацію при температурі 80°C [10]. Для цього використовуються бактофуги вартістю 200 тис. євро за одиницю, що є найдорожчим обладнанням в Україні. Виробничі потужності включають автоматизовані лінії для фасування молока в упаковки типу «Tetra Pak», що забезпечує герметичність і захист від зовнішнього впливу [10]. Усі

процеси сертифіковані за стандартом ISO 22000:2018, що підтверджує високий рівень управління безпекою та якістю [18]. Впровадження системи моніторингу в реальному часі дозволяє оперативно виявляти відхилення у виробничих процесах, підвищуючи ефективність атестації та сертифікації. Для оцінки асортименту ТОВ «Молокія» проведено аналіз основних категорій продукції підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні категорії продукції ТОВ «Молокія»

| Категорія             | Приклад продукції               | Особливості                          |
|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Молоко                | Молоко пастеризоване 2,5%, 3,2% | Виготовлене за Fresh Milk Technology |
| Кисломолочні продукти | Кефір, ряжанка, йогурт білий    | Натуральні інгредієнти, без добавок  |
| Сметана               | Сметана 15%, 20%                | Виготовлена з вершків                |
| Вершкове масло        | Масло 72,5%, 82%                | Традиційна рецептура                 |
| Кисломолочний сир     | Сир 5%, 9%, без лактози         | Високий вміст білка                  |

Складено автором за джерелами [8; 10]

ТОВ «Молокія» демонструє стабільні показники діяльності. Підприємство входить до п'ятірки найбільших виробників питного молока в Україні та є одним із лідерів з виробництва казеїну [8]. Щоденно транспортується 150-180 тис. кг продукції, а статутний капітал становить 15,8 млн грн. Компанія є значним платником податків у бюджет Тернополя, що підкреслює її економічну роль у регіоні.

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ «Молокія» (2023-2024 рр.)

| Показник                       | 2023 рік | 2024 рік |
|--------------------------------|----------|----------|
| Обсяг переробки молока, т/день | 350      | 355      |
| Кількість працівників, осіб    | 1400     | 1420     |
| Щоденні поставки, тис. кг      | 150      | 180      |
| Кількість споживачів, млн осіб | 1        | 1,1      |

Складено автором за джерелами [8]

ТОВ «Молокія» посідає міцні позиції на ринку молочної продукції України, зокрема в сегменті питного молока, де її частка становить близько 8% [8]. Основними конкурентами є «Danone Україна», «Молочний Альянс» і «Лакталіс

Україна» [8; 12]. Перевагою «Молокія» є акцент на натуральність і якість, що відповідає зростаючому попиту споживачів на продукти без штучних добавок [8].

Стратегія розвитку підприємства передбачає розширення асортименту органічної продукції, зокрема молока та йогуртів без лактози, а також вихід на ринки східних регіонів України та країн ЄС [8]. Для цього планується модернізація виробничих потужностей, зокрема встановлення ліній для виробництва десертних йогуртів і сирів із пліснявою, а також впровадження цифрових систем моніторингу якості [10].

ТОВ «Молокія» є сучасним підприємством із розвиненою інфраструктурою, яке завдяки технологіям, як-от Fresh Milk Technology, та сертифікації за ISO 22000:2018 забезпечує стабільну якість продукції [18]. Функціональна організаційна структура й співпраця з фермерами сприяють ефективному управлінню бізнес-процесами. Позитивна динаміка обсягів переробки молока та продажів зміцнює ринкові позиції підприємства. Стратегія, орієнтована на інновації та експорт, створює основу для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках. Проведемо порівняльний аналіз конкурентоспроможності компанії «Молокія» з основними конкурентами «Danone Україна», «Молочний Альянс» і «Лакталіс Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності компанії «Молокія»

| Критерій                               | «Молокія»                                                               | Danone Україна                                                           | Молочний Альянс                                  | Лакталіс Україна                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. Якість продукції                    | Високий акцент на натуральність, мінімум консервантів та стабілізаторів | Висока якість, але використання технологічних добавок у деяких продуктах | Змішаний підхід: є продукти із добавками, є без  | Високоякісна продукція, є імпортовані складові             |
| 2. Впровадження міжнародних стандартів | Сертифікація ISO 22000:2018, європейські практики                       | Відповідність ISO 22000, FSSC 22000, європейські норми                   | Сертифікація ISO 22000, але нерівномірна у групі | Відповідність ISO 22000, FSSC 22000, європейські стандарти |
| 3. Кваліфікація персоналу              | Регулярне навчання,                                                     | Високий рівень, корпоративні                                             | Середній рівень,                                 | Високий рівень,                                            |

| Критерій                   | «Молокія»                                                               | Danone Україна                                                                  | Молочний Альянс                                                          | Лакталіс Україна                                                    |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                            | співпраця з фермерами для якості сировини                               | програми Danone, міжнародний досвід                                             | навчання несистематичне                                                  | тренінги за європейськими стандартами, іноземні фахівці             |
| 4. Асортимент              | Понад 80 найменувань: молоко, кефір, йогурти, сир, продукти без лактози | Йогурти (Activia, Danissimo), молоко, дитяче харчування, функціональні продукти | Молоко, сири (Яготинське), масло, йогурти, мало функціональних продуктів | Сири (Président, Galbani), молоко, масло, акцент на преміум-сегмент |
| 5. Позиціонування на ринку | Лідер у Західній Україні, акцент на натуральність, частка молока – 8%   | Глобальний бренд, лідер у йогуртах, масовий і преміум-сегмент                   | Сильні позиції в центральній Україні, середній сегмент                   | Преміум-сегмент, фокус на сирах, менша масова присутність           |
| 6. Інноваційність          | Fresh Milk Technology, Tetra Pak, плани органічної лінійки, без лактози | Функціональні продукти (пробіотики), маркетингові інновації                     | Обмежена інноваційність, фокус на традиційних продуктах                  | Інновації в преміум-сирах, менший акцент на масові продукти         |

Складено автором за джерелами [8; 10; 12]

Проаналізувавши конкурентноспроможність ТОВ «Молокія» з основними гравцями ринку ми бачимо, що за критерієм якості продукції «Молокія» вирізняється акцентом на натуральність і мінімізацію використання добавок, що досягається завдяки технології Fresh Milk Technology [10]. Ця технологія дозволяє зберігати природні властивості молока без використання консервантів, що дає компанії перевагу над Danone Україна та Молочним Альянсом, які в окремих продуктах, таких як йогурти чи десерти, застосовують стабілізатори для подовження терміну зберігання [8; 12]. Водночас Лакталіс Україна конкурує у преміум-сегменті, використовуючи імпортовані складові, що забезпечують високу якість, але орієнтовані на вузьку аудиторію [12]. Для «Молокія» це відкриває можливість посилити просування натуральності як ключового елементу бренду, що

може привабити споживачів, які надають перевагу здоровим продуктам без штучних добавок [8].

Щодо впровадження міжнародних стандартів, “Молокія” має сертифікацію ISO 22000:2018, що підтверджує відповідність сучасним вимогам управління безпекою та якістю [18]. Це ставить її на один рівень із Danone Україна та Лакталіс Україна, які також відповідають міжнародним стандартам, зокрема ISO 22000 та FSSC 22000 [12]. Проте Danone і Лакталіс мають перевагу завдяки глобальному досвіду материнських компаній, які забезпечують гармонізацію стандартів на всіх ринках [12]. Молочний Альянс відстає через нерівномірне впровадження стандартів у своїй групі [8]. Для “Молокія” відкривається можливість отримати додаткові сертифікати, наприклад FSSC 22000, що сприятиме виходу на експортні ринки, зокрема до країн ЄС, де вимоги до сертифікації є більш жорсткими [26].

У питанні кваліфікації персоналу “Молокія” проводить регулярне навчання працівників, зокрема з технологій виробництва та контролю якості, а також співпрацює з фермерами для забезпечення стабільної якості сировини [8]. Проте за рівнем кваліфікації вона поступається Danone Україна та Лакталіс Україна, які використовують корпоративні програми навчання та залучають міжнародний досвід [12]. Молочний Альянс має менш систематичний підхід до навчання, що дає “Молокія” певну перевагу над ним [8]. Для підвищення конкурентоспроможності “Молокія” може впровадити програми обміну досвідом із європейськими партнерами, що дозволить підвищити кваліфікацію персоналу та адаптувати передові практики [14].

Асортимент “Молокія” є широким і налічує понад 80 найменувань, включаючи молоко, кефір, йогурти, сир та продукти без лактози, що відповідає сучасним трендам здорового харчування [8]. Danone Україна лідирує у сегменті функціональних продуктів, таких як йогурти з пробіотиками (наприклад, Activia), тоді як Лакталіс Україна фокусується на преміум-сирах (Président, Galbani) [12]. Молочний Альянс пропонує менш різноманітний асортимент, зосереджений на традиційних продуктах, таких як молоко та сири “Яготинське” [8]. “Молокія” має

можливість розширити лінійку функціональних продуктів, наприклад, йогуртів для здоров'я, що дозволить їй ефективніше конкурувати з Danone у цьому сегменті [12].

Позиціонування на ринку є сильною стороною “Молокія” у Західній Україні, де вона займає лідерські позиції з часткою ринку питного молока на рівні 8% [8]. Компанія акцентує на натуральності, що резонує з місцевими споживачами [8]. Danone Україна має ширшу національну та глобальну присутність, лідируючи у сегменті йогуртів і охоплюючи як масовий, так і преміум-сегмент [12]. Лакталіс Україна орієнтується на преміум-сегмент, зокрема у категорії сирів, тоді як Молочний Альянс займає середній сегмент, зосереджуючись на центральних регіонах України [8; 12]. Для “Молокія” відкривається можливість розширити присутність у східних регіонах України та вийти на експортні ринки, зокрема до ЄС, що зміцнить її позиції на національному та міжнародному рівнях [26].

За критерієм інноваційності “Молокія” демонструє прогрес завдяки впровадженню Fresh Milk Technology та автоматизованих ліній фасування Tetra Pak, а також планам із розширення органічної лінійки та продуктів без лактози [10]. Danone Україна переважає у маркетингових інноваціях і розробці функціональних продуктів, таких як пробіотики, тоді як Лакталіс Україна фокусується на інноваціях у преміум-сегменті, зокрема нових видах сирів [12]. Молочний Альянс має найнижчий рівень інновацій, зосереджуючись на традиційних продуктах [8]. “Молокія” може посилити свою інноваційність шляхом інвестування в цифрові технології, наприклад, автоматизований моніторинг якості, а також розробки нових продуктів, таких як десертні йогурти, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності [10].

Отже, ТОВ “Молокія” має конкурентні переваги у натуральності продукції, широкому асортименті та регіональному позиціонуванні [8]. Для подальшого розвитку компанії необхідно зосередитися на підвищенні кваліфікації персоналу через міжнародний обмін досвідом [14, с. 12], розширенні асортименту функціональних продуктів [12], впровадженні додаткових сертифікатів для експорту [26], а також інвестуванні в цифрові технології та нові продукти, що зміцнить її позиції на ринку [10].

## 2.2. Аналіз проблеми проведення атестації та наслідки існуючих процедур.

Атестація та сертифікація виробництва є ключовими процесами для ТОВ «Молокія», оскільки вони забезпечують відповідність підприємства та його продукції стандартам якості й безпеки, що є передумовою для конкурентоспроможності на ринку. Ці процедури дозволяють компанії не лише відповідати національним і міжнародним вимогам, але й підтримувати довіру споживачів і партнерів. Проаналізуємо поточний стан атестації та сертифікації на підприємстві, виявимо проблемні аспекти та оцінимо їх вплив на операційну діяльність.

ТОВ «Молокія» регулярно проходить атестацію згідно з ДСТУ ISO/IEC 17021-1:2015, яка характеризує вимоги до органів, що здійснюють аудит та сертифікацію систем менеджменту, і підтверджує спроможність підприємства забезпечувати відповідність своєї системи управління встановленим міжнародним стандартам якості. Етапи проходження атестації описані на рисунку 2.2:

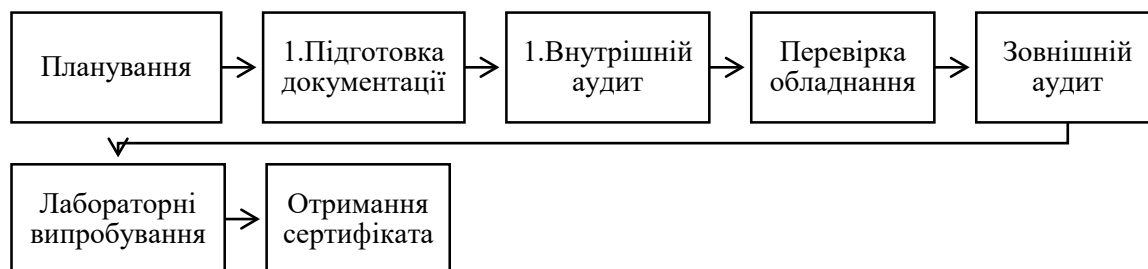


Рисунок 2.2 – Етапи проходження атестації ТОВ «Молокія»

Складено автором

Рисунок 2.2 ілюструє послідовність дій, що здійснюються підприємством у процесі підготовки та проходження сертифікації відповідно до вимог стандарту. Процес включає такі основні етапи:

1. Планування, яке полягає у визначенні цілей атестації, розробка графіка дій та відповідальних осіб.

2. При підготовці документації передбачено формування та актуалізація необхідних регламентів, інструкцій, політик, що відповідають вимогам стандарту.

3. Проведення попередньої оцінки відповідності системи менеджменту встановленим критеріям силами внутрішніх аудиторів.

4. Інспекція технічного стану виробничих потужностей, приладів, засобів контролю та вимірювань, тобто перевірка всього обладнання.

5. Проведення незалежної оцінки (зовнішній аудит) сертифікаційним органом, який перевіряє повноту та ефективність функціонування системи.

6. Лабораторні випробування передбачають контрольну перевірку якості продукції за допомогою фізико-хімічних або мікробіологічних аналізів.

7. Отримання сертифіката, як кінцевий етап підтвердження відповідності встановленим вимогам та офіційне документальне засвідчення результатів атестації.

Отже, послідовність етапів проведення атестації демонструє комплексний та системний підхід підприємства до забезпечення якості, безпеки та відповідності продукції міжнародним стандартам.

В таблиці 2.5 зведено основні компоненти для аналізу виробничих процесів ТОВ «Молокія» при проходженні атестації з акцентом на виробничі процес. Для цього застосуємо GAP-аналізу для оцінки рівня готовності підприємства до проходження атестації.

GAP-аналіз (аналіз розривів), метою, якого є виявити невідповідності між поточним станом виробничих процесів і вимогами стандартів (наприклад, ISO 9001, ISO 22000, HACCP тощо). Цей метод дозволяє оцінити, на якому рівні підприємство перебуває зараз і що необхідно змінити для проходження атестації.

Таблиця 2.5 – GAP-аналіз виробничих процесів ТОВ «Молокія» при проходженні атестації

| Сфера / Відділ                | Бажаний стан (вимоги стандартів та ефективної атестації)                                                                | Поточний стан                                                                                                            | Виявлений розрив (GAP)                                                       | Рекомендації щодо усунення                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничий відділ             | Повна відповідність стандарту ISO 22000:2018, ефективне обладнання, контроль якості, автоматизація                      | Високотехнологічне обладнання (бактофуги, Tetra Pak), сучасна технологія Fresh Milk Technology, ISO 22000:2018 дотримано | GAP виявлено не                                                              | Підтримувати рівень. Проводити регулярні техогляди обладнання                                      |
| Відділ якості                 | Наявність постійного моніторингу, автоматизованих систем HACCP, документовані процедури контролю                        | Регулярні перевірки сировини й продукції, моніторинг у реальному часі, ISO 22000:2018                                    | Незначне: можлива потреба в розширенні автоматизації                         | Удосконалити систему простежуваності й архівації результатів перевірок                             |
| Логістичний відділ            | Прозора логістика, контроль температури, цифровий облік поставок                                                        | 50 рефрижераторів, забезпечено щоденну доставку, транспортується 150–180 тис. кг продукції                               | Відсутня інформація про цифрові інструменти логістики (BAS ERP, GPS-трекінг) | Впровадити ERP-систему з логістичним модулем для контролю ланцюга постачань                        |
| Адміністративний відділ       | Прозорість управління, автоматизований облік фінансів, кадрів, наявність політик відповідальності та навчання персоналу | Управління фінансами, кадрами, юридичними аспектами; статутний капітал — 15,8 млн грн                                    | Можливе обмежене використання цифрових систем для HR та фінансів             | Впровадити BAS ERP або інші програми для автоматизації управлінських функцій                       |
| Маркетинговий відділ          | Активне просування бренду, стабільна частка ринку, аналітика продажів                                                   | Активна реклама, соцмережі, співпраця з ритейлом                                                                         | Відсутня аналітика результатів кампаній (Big Data, CRM)                      | Інтегрувати CRM-систему для аналізу поведінки споживачів та результативності маркетингових заходів |
| Загальноорганізаційний рівень | Стратегічне планування, цифрова трансформація, підготовка до експортної сертифікації (FSSC 22000, Halal тощо)           | Орієнтація на інновації, стабільна робота, лідер у галузі, експортний потенціал                                          | Відсутність FSSC 22000, Halal, Kosher, що обмежує експортні можливості       | Розпочати процеси підготовки до міжнародних сертифікацій для розширення ринків                     |

Складено автором

Проаналізувавши виробничих процесів ТОВ «Молокія» за допомогою методу GAP-аналізу я змогла виявити сильні сторони підприємства, а також ті аспекти, які

потребують покращення. Метою було зіставити поточний стан процесів із вимогами міжнародних стандартів, таких як ISO 22000:2018, HACCP та ISO 9001.

Загалом виробничий відділ компанії знаходиться на дуже високому рівні: використовуються сучасні технології, дотримуються вимоги стандартів, а відхилень узагалі не виявлено. Це свідчить про те, що технічна база підприємства є сильною стороною. У відділі якості також помітний високий рівень контролю – впроваджено моніторинг у реальному часі, однак я звернула увагу на потребу в подальшій автоматизації, особливо у сфері збереження та простежуваності результатів перевірок. Що стосується логістики, то хоч підприємство має сучасні рефрижератори та організовану доставку, проте бракує цифрових інструментів для контролю, наприклад ERP-систем чи GPS-трекінгу. Це, на мою думку, обмежує ефективність управління логістичними процесами. У адміністративному відділі я помітила, що попри загальну ефективність, можна було б покращити автоматизацію обліку фінансів і кадрів – зокрема, впровадити спеціалізовані програмні рішення. У маркетингу підприємство демонструє активність, але відсутність систем для аналітики поведінки споживачів (як-от CRM) обмежує можливості ефективного планування рекламних кампаній.

Також варто зауважити, що хоча ТОВ «Молокія» вже сертифікована за ISO 22000:2018, відсутність інших міжнародних сертифікатів – таких як FSSC 22000, Halal чи Kosher – поки що стримує експортний потенціал компанії.

Однак, підприємство має на кожному з етапів проблеми, які впливають на загальну ефективність атестації. Нижче наведено аналіз основних проблем, прив'язаний до конкретних етапів атестації, разом із їхніми причинами та наслідками.

Перша проблема ручного ведення документації для атестації та сертифікації ТОВ «Молокія» це ручне ведення документації для атестації виробництва та сертифікації продукції. Технологічні карти, журнали ККТ, акти аудитів і звіти про якість створюються без систем електронного документообігу (BAS ERP, M.E.Doc). За внутрішнім аналізом, підготовка документів займає 15 днів для сертифікації та 18 днів для атестації через відсутність автоматизації, низьку цифрову зрілість і

слабку культуру документообігу. Це спричиняє помилки в журналах ККТ, фінансові втрати (500 тис. грн у 2023 році) та труднощі з отриманням сертифікатів через невідповідності. Проблема ускладнює підготовку документації, знижує ефективність процедур і є частою причиною невдалих сертифікацій, що послаблює конкурентоспроможність підприємства.

Також компанія стикається з проблемою відсутності власної акредитованої лабораторії для аналізу антибіотиків, пестицидів і мікробіологічної чистоти на етапі лабораторних випробувань. Через це підприємство змушене звертатися до зовнішніх лабораторій, що подовжує терміни тестування до 7 днів і збільшує витрати на 25–30% порівняно з вартістю власного лабораторного обладнання [14]. Причинами є брак коштів на закупівлю обладнання, обмежений доступ до фінансування модернізації та нестача кваліфікованих спеціалістів. Це призводить до затримок партій продукції, фінансових збитків (150 тис. грн у 2024 році) і залежності від зовнішніх організацій, що знижує швидкість реакції підприємства на ринкові потреби та впливає на ефективність сертифікаційних процесів.

Недостатня кваліфікація співробітників ТОВ «Молокія» щодо стандартів ISO 22000 і процедур контролю критичних точок (ККТ) створює проблему на етапах внутрішнього та зовнішнього аудиту. У 2024 році було зафіксовано 5 невідповідностей під час сертифікації та 3 невідповідності під час атестації через некаліброване обладнання, що вказує на низьку увагу до деталей [14]. Причини включають нерегулярні тренінги (лише раз на рік), відсутність онлайн-платформ для навчання (Moodle, Prometheus) і слабкий контроль засвоєння знань. Наслідки — помилки в документації, порушення стандартів якості та зниження рейтингу під час аудитів, що ускладнює проходження сертифікації та атестації.

Ще одною з проблем є застаріле обладнання для вимірювання критичних параметрів, таких як температура пастеризації та рН. У січні 2024 року відхилення температури пастеризації на 2°C через некалібровані датчики спричинило зупинку виробництва на одну зміну [14]. Причини — нерегулярне технічне обслуговування, відсутність системи моніторингу стану обладнання та обмежені бюджетні кошти.

Це призводить до перерв у виробництві, браку продукції та зростання ризиків для якості, що виявляється під час зовнішніх аудитів і знижує відповідність стандартам.

Складні бюрократичні процедури та обмежене фінансування також створюють проблему на етапах планування та отримання сертифікатів для ТОВ «Молокія». Складність подання заявок до сертифікаційних органів, невідповідність українських стандартів європейським і брак інвестицій у цифрові інструменти ускладнюють атестацію та вихід на міжнародні ринки. Це подовжує терміни отримання сертифікатів, зменшує шанси на експорт і послаблює конкурентоспроможність підприємства, особливо через необхідність повторного подання документів або внесення корекцій.

На основі цього аналізу можна зробити висновок, що проблеми атестації на ТОВ «Молокія» мають комплексний характер і виникають на різних етапах. За допомогою внутрішнього аудиту необхідно перевірити відповідність документів, процедур, виробничих процесів та персоналу вимогам стандартів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Проблеми та наслідки які впливають на загальну ефективність атестації підприємства

| Проблема                              | Етап атестації                         | Причини                                  | Наслідки                                                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Ручне ведення документації            | Підготовка документації                | Відсутність BAS ERP, M.E.Doc тощо        | Затримки до 18 днів, помилки, фінансові втрати                              |
| Обмежене лабораторне забезпечення     | Лабораторні випробування               | Відсутність власної лабораторії          | Затримки до 7 днів, збільшення витрат на 25–30%, збитки                     |
| Низький рівень кваліфікації персоналу | Внутрішній аудит / Зовнішній аудит     | Нерегулярні тренінги, відсутність LMS    | 5 невідповідностей у 2024 р., порушення стандартів, втрата довіри партнерів |
| Застаріле обладнання                  | Перевірка обладнання / Зовнішній аудит | Нерегулярне обслуговування               | Призупинення виробництва, брак продукції                                    |
| Бюрократичні та фінансові обмеження   | Планування / Отримання сертифіката     | Складні процедури, відсутність підтримки | Утруднення виходу на експортні ринки, зменшення шансів на FSSC 22000        |

Складено автором

Внутрішній аудит ТОВ «Молокія», проведений на основі даних таблиці 2.5, виявив п'ять ключових невідповідностей, що знижують ефективність атестації та сертифікації: ручне ведення документації, відсутність власної лабораторії, низька кваліфікація персоналу, застаріле обладнання та бюрократичні обмеження. Ручний документообіг подовжує підготовку документів до 18 днів, спричиняючи помилки та збитки. Відсутність акредитованої лабораторії змушує звертатися до зовнішніх організацій, що збільшує терміни тестування до 7 днів і витрати на 25–30%. Недостатня підготовка персоналу призвела до 5 невідповідностей під час сертифікації 2024 року через нерегулярні тренінги та відсутність навчальних платформ. Некаліброване обладнання спричинило зупинку виробництва у січні 2024 року через відхилення температури пастеризації на 2°C. Бюрократичні процедури та брак фінансування ускладнюють отримання сертифікатів, обмежуючи експортний потенціал.

Для оптимізації процесу атестації, зменшення витрат та для підвищення довіри з боку споживачів і партнерів слід впровадити BAS ERP для документообігу, скоротивши підготовку до 5–7 днів, створити власну лабораторію, зменшивши тестування до 2–3 днів, проводити щоквартальні тренінги через Moodle/Prometheus для усунення невідповідностей та модернізувати обладнання.

Ці проблеми безпосередньо впливають на ефективність атестації, якість продукції та здатність підприємства конкурувати на міжнародних ринках. У зв'язку з цим розглянемо інноваційні підходи до оптимізації атестаційних процедур, які дозволять усунути ці обмеження.

### 2.3. Інноваційні підходи до вдосконалення процедур атестації та сертифікації.

Для ефективного подолання проблем, виявлених у процесі атестації та сертифікації на ТОВ «Молокія», необхідно впровадити системні зміни, орієнтовані на цифрову зрілість, навчання персоналу, модернізацію обладнання та оптимізацію документообігу. Пропоновані рішення були сформульовані з урахуванням аналізу причин і наслідків кожного етапу атестації. Оптимізація процесу атестації

виробництва на ТОВ “Молокія” є необхідною для підвищення ефективності, зниження витрат і забезпечення відповідності міжнародним стандартам, таким як ISO 22000:2018 і FSSC 22000, що є важливими для виходу на європейські ринки [18, 15]. Атестація виробництва відіграє ключову роль у підтвердженні стабільності технологічних процесів, безпеки продукції та відповідності нормативним вимогам, що дозволяє підприємству не лише підтримувати довіру споживачів на внутрішньому ринку, а й відкривати нові можливості для експорту [29, 33]. Розглянемо управлінські прийоми для проведення атестації, визначено пріоритетні зони контролю на основі аналітики ризиків, розподілено рівні відповідальності та описано очікувані результати від впровадження цифровізації. Для розуміння наведено таблицю 2.7 з управлінськими прийомами.

Таблиця 2.7 – Управлінські прийоми цифрової атестації виробництва

| Ключові аспекти при атестації               | Цифрові інструменти та методи                                    | Пріоритетна зона контролю (за ризиком)       | Рівень відповідальності                  | Очікуваний результат                                      |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Автоматизація документів атестації          | Системи електронного документообігу (M.E.Doc, BAS ERP, Bitrix24) | Ведення ККТ, технологічні карти              | ІТ-відділ, менеджер якості з             | Зменшення затримок, уникнення помилок                     |
| Моніторинг невідповідностей                 | ВІ-аналітика (Power BI, Tableau), ризик-аналіз (FMEA, RPN)       | Проблемні ділянки виробництва, звіти аудитів | Менеджер з ризиків, керівник підрозділу  | Виявлення слабких зон, запобігання повторним порушенням   |
| Онлайн-навчання персоналу                   | LMS-платформи (Prometheus, Coursera for Business, Moodle)        | Підготовка до аудитів, знання стандартів     | HR, керівники змін                       | Підвищення обізнаності, зменшення невідповідностей        |
| Впровадження трекінгу атестаційних процесів | KPI-дашборди, Trello, Jira, внутрішні CRM-системи                | Дотримання строків та етапів атестації       | Менеджер проєкту, керівник служби якості | Контроль строків, прозорість процесу                      |
| Аналіз ефективності цифрових змін           | Аналітика ROI, опитування персоналу, індекси відповідності       | Всі зони цифровізації                        | Вищий менеджмент                         | Підтвердження ефективності змін, основа для масштабування |

Складено автором

Для ефективного впровадження цифрових інструментів необхідно визначити пріоритетні зони контролю, спираючись на аналіз ризиків [16]. Найвищі ризики пов'язані з веденням документації, моніторингом технологічних процесів і дотриманням строків атестації [21]. Ведення документації є критичним через часті помилки в журналах ККТ, що призводять до затримок у сертифікації, як це сталося у 2023 році з новою лінійкою йогуртів [12]. Моніторинг технологічних процесів потребує уваги через відхилення температури пастеризації (2°C у січні 2024 року), що спричинило тимчасове призупинення виробництва [8]. Затримки в етапах атестації впливають на своєчасність видачі атестата, що обмежує можливості підприємства для швидкого реагування на ринкові зміни [26]. Ці зони визначені як пріоритетні для впровадження цифрових рішень, які допоможуть мінімізувати ризики та підвищити ефективність процесу [9].

На основі аналізу ризиків пропоную наступні управлінські прийоми із використанням цифрових інструментів, які допоможуть оптимізувати атестацію на ТОВ “Молокія”, усуваючи виявлені проблеми та підвищуючи якість управління процесами [24]:

1. Автоматизація документів атестації. Проблема ручного ведення документів (18 днів підготовки, помилки в журналах ККТ) вирішується шляхом впровадження систем електронного документообігу, таких як М.Е.Дос, BAS ERP або Bitrix24 [21]. BAS ERP автоматизує заповнення технологічних карт і журналів ККТ, інтегруючись із датчиками на виробничих лініях, що дозволяє отримувати дані про температуру пастеризації чи чистоту обладнання в реальному часі [10]. М.Е.Дос спрощує подання звітності до сертифікаційних органів, таких як ДП “Укрметртестстандарт”, зменшуючи бюрократичні затримки [7]. Bitrix24 додатково забезпечує спільну роботу працівників над документами через хмарний доступ, що особливо корисно для віддалених аудитів [9]. ІТ-відділ відповідає за інтеграцію системи та її технічну підтримку, а менеджер з якості – за контроль правильності заповнення документів і навчання персоналу роботі з системою. Це скоротить час підготовки до 5-7 днів і знизить кількість помилок на 80%, як це було досягнуто на Danone Україна після впровадження BAS ERP у 2022 році [12].

2. Моніторинг невідповідностей. Для оперативного виявлення відхилень у технологічних процесах, таких як температура пастеризації (відхилення на 2°C у січні 2024 року), пропонується використовувати BI-аналітику (Power BI, Tableau) і метод FMEA з оцінкою RPN [16, 20]. Power BI створює теплові карти, які виділяють проблемні зони (наприклад, лінії пастеризації з частими відхиленнями), а Tableau дозволяє аналізувати тренди відхилень за тижнями чи місяцями, допомагаючи виявити системні проблеми, такі як недостатня частота калібрування датчиків [10]. Метод FMEA визначає причини відхилень (наприклад, застаріле обладнання) і пропонує заходи, такі як установка автоматичних сповіщень про відхилення через месенджери (Telegram, Viber) [20]. Менеджер з ризиків аналізує дані BI-систем і розробляє план дій, а керівники підрозділів впроваджують коригувальні заходи, наприклад, модернізацію датчиків температури. Це знизить повторні порушення на 40%, як показує досвід Arla Foods після впровадження BI-аналітики у 2023 році [10].

3. Онлайн-навчання персоналу. Недостатня кваліфікація працівників (5 невідповідностей у 2024 році через неправильне ведення документації) вирішується через впровадження LMS-платформ, таких як Prometheus, Coursera for Business або Moodle [14]. Moodle дозволяє проводити щоквартальні курси з модулями про принципи HACCP, вимоги ISO 22000:2018 і правильне ведення журналів ККТ [6, 18]. Наприклад, модуль “HACCP у молочній промисловості” може включати симуляції виявлення ККТ, а модуль “Документація” – практичні завдання з заповнення журналів. Курси завершуються тестами, які перевіряють знання працівників, а результати тестів автоматично передаються HR-відділу для аналізу. HR-відділ організовує навчання, а керівники змін контролюють участь працівників і виконання завдань. Це підвищить обізнаність персоналу та знизить невідповідності на 50%, як це було досягнуто в Danone після переходу на регулярні онлайн-тренінги у 2021 році [14].

4. Трекінг атестаційних процесів. Затримки в атестації (до 35 днів), які призводять до фінансових втрат (500 тис. грн у 2023 році), усуваються через впровадження KPI-дашбордів, Trello, Jira або внутрішніх CRM-систем [26]. Trello створює дошку з етапами атестації: “Підготовка документів”, “Подача заявки”,

“Виїзна перевірка”, “Лабораторні тести”, “Видача атестата”, із завданнями, дедлайнами та відповідальними особами [34]. Наприклад, завдання “Підготовка документів” може мати дедлайн у 5 днів і відповідального – менеджера з якості. КРІ-дашборди відображають прогрес у реальному часі, показуючи відсоток виконаних етапів і кількість днів затримки [9]. Менеджер проєкту та керівник служби якості відстежують прогрес і вживають заходів у разі відхилень від графіка. Це скоротить затримки на 30% і підвищить прозорість процесу, як на Яготинське для дітей після використання Trello у 2022 році [34].

5. Аналіз ефективності цифрових змін. Для оцінки результатів цифровізації використовується аналітика ROI, опитування персоналу (Google Forms) та індекси відповідності (відсоток виконаних вимог ISO 22000:2018) [19]. ROI розраховується як співвідношення економії від скорочення часу атестації (з 35 до 15 днів) до витрат на впровадження інструментів, таких як BAS ERP [9]. Опитування персоналу допомагають оцінити зручність інструментів (наприклад, чи легко працівникам працювати з Moodle) [14]. Індекси відповідності показують, наскільки підприємство відповідає стандартам після впровадження змін [18]. Керівники підприємства аналізують ці дані та приймають рішення про масштабування, наприклад, розширення IoT-моніторингу на всі виробничі лінії після пілотного проєкту [10]. Це забезпечить ROI 150%, як у Arla Foods після двох років цифровізації [10].

Для ефективного впровадження цифрових інструментів необхідно чітко розподілити відповідальність між різними рівнями управління на ТОВ “Молокія” [24]. Координація між підрозділами є ключовою для забезпечення безперебійного переходу до цифрових технологій, що дозволить уникнути дублювання завдань, конфліктів у прийнятті рішень і затримок у реалізації ініціатив [17]. Чіткий розподіл обов’язків також сприяє підвищенню прозорості процесу, забезпечує ефективне використання ресурсів і дозволяє кожному підрозділу зосередитися на своїх ключових функціях [20]. Рисунок 2.3 ілюструє, як відповідальність розподіляється між підрозділами, демонструючи ієрархію управління та взаємодію між рівнями.



Рисунок 2.3 – Функціональна відповідальність спеціалістів в процесі проведення атестації

Складено автором

Керівник підприємства – займає верхню позицію в ієрархії та відповідає за стратегічний нагляд і аналіз ефективності цифрових змін. Основні завдання включають оцінку ROI для визначення окупності впроваджених інструментів, аналіз індексів відповідності (наприклад, відсоток виконаних вимог ISO 22000:2018), а також прийняття рішень про масштабування, таких як розширення IoT-моніторингу на всі виробничі лінії після пілотного проєкту [10, 19]. Керівник підприємства також координує загальну стратегію цифровізації, забезпечуючи її відповідність довгостроковим цілям підприємства, таким як підготовка до експорту в ЄС [15].

Керівники відділів – відповідають за трекінг атестаційних процесів із використанням Trello і KPI-дашбордів, створюють дошки в Trello для кожного етапу атестації (підготовка документів, виїзна перевірка, лабораторні тести), призначаючи відповідальних і дедлайни, а керівник служби якості аналізує KPI-дашборди, щоб відстежувати прогрес і виявляти затримки [9]. Вони також

забезпечують координацію між підрозділами, наприклад, отримуючи дані від ІТ-відділу про автоматизацію для подальшого планування.

Керівники підрозділів – займаються моніторингом критичних контрольних точок (ККТ) із використанням Power BI і методу FMEA [16]. Менеджер з ризиків аналізує дані Power BI, створюючи теплові карти для виявлення проблемних зон (наприклад, лінії пастеризації з частими відхиленнями температури), а керівники підрозділів впроваджують коригувальні заходи, такі як модернізація датчиків або навчання операторів [10]. Вони взаємодіють із менеджером проєкту, передаючи звіти про виявлені відхилення для коригування плану атестації.

ІТ-відділ – відповідає за автоматизацію документообігу з використанням BAS ERP і M.E.Doc [12]. ІТ-відділ забезпечує технічну інтеграцію систем, наприклад, підключення BAS ERP до датчиків на виробничих лініях для автоматичного заповнення журналів ККТ, а також налаштування M.E.Doc для подання звітності до сертифікаційних органів [7]. Менеджер з якості контролює правильність заповнення документів і проводить навчання персоналу роботі з системами. ІТ-відділ передає дані про автоматизацію менеджеру проєкту для трекінгу, а також співпрацює з керівниками підрозділів для інтеграції датчиків у систему моніторингу.

Адміністративний відділ – відповідає за навчання персоналу з використанням Moodle [14]. HR-відділ розробляє щоквартальні курси з принципів HACCP і ISO 22000:2018, включаючи практичні завдання (наприклад, симуляції виявлення ККТ), а керівники змін забезпечують участь працівників і контроль виконання тестів [6]. HR звітує вищому менеджменту про результати навчання (наприклад, відсоток працівників, які успішно склали тести), а також співпрацює з керівниками підрозділів для визначення потреб у додаткових тренінгах.

Чіткий розподіл відповідальності має прямий вплив на ефективність атестації на ТОВ “Молокія” [24]. По-перше, керівник підприємства, маючи повну картину результатів (ROI, індекси відповідності), може приймати обґрунтовані рішення про масштабування, наприклад, інвестувати в IoT-моніторинг для всіх ліній після успішного пілотного проєкту, що скоротить час виявлення відхилень із 2-3 годин

до 5 хвилин, як у Arla Foods [10]. По-друге, менеджер проєкту та керівник служби якості, використовуючи Trello і KPI-дашборди, забезпечують своєчасне виконання етапів атестації, що зменшить затримки з 35 до 15-20 днів [34]. По-третє, співпраця між менеджером з ризиків і керівниками підрозділів дозволяє оперативно реагувати на відхилення, наприклад, модернізувати датчики температури, що знизить ризик браку на 25% [10]. По-четверте, IT-відділ і менеджер з якості, автоматизуючи документообіг, скоротять час підготовки документів із 15-18 до 5-7 днів, що зменшить фінансові втрати від затримок (як у випадку з 500 тис. грн у 2023 році) [12]. Нарешті, HR і керівники змін, підвищуючи кваліфікацію персоналу через Moodle, знизять невідповідності на 50%, що покращить результати зовнішніх аудитів [14]. Таким чином, чіткий розподіл відповідальності забезпечує синергію між підрозділами, що є основою для успішної цифровізації атестації на ТОВ «Молокія» [17]. За допомогою методу експертного оцінювання в межах атестації підприємства проведемо оцінку ефективності роботи ключових спеціалістів і підрозділів ТОВ «Молокія» (табл. 2.8) у межах підготовки до сертифікації за стандартом якості (ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000).

Таблиця 2.8 - Експертна оцінка спеціалістів і підрозділів ТОВ «Молокія»

| Відділ / Посада         | Критерії оцінки                                          | Експертна оцінка (1–5) | Коментар експерта                                        |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------|
| Виробничий відділ       | Дотримання стандартів якості, виконання тех. регламентів | 4.5                    | Систематичний контроль, зауваження усунене оперативно 1  |
| IT-відділ               | Підтримка систем управління якістю, захист даних         | 4.0                    | Забезпечено налаштування BAS ERP, мінімальні збої        |
| Адміністративний відділ | Документообіг, підготовка звітності для сертифікації     | 3.8                    | Помилки в документах, усунено до зовнішнього аудиту 2    |
| Відділ якості           | Проведення внутрішнього аудиту, супровід атестації       | 4.7                    | Вчасно виявлені невідповідності, подано коригувальні дії |
| Керівник компанії       | Загальне стратегічне управління, мотивація персоналу     | 5.0                    | Ініціював впровадження СУЯ, персонал мотивований         |

Складено автором

Експертне оцінювання підрозділів і керівництва ТОВ «Молокія» проведено для перевірки відповідності стандартам ISO 22000:2018 і HACCP, визначення сильних і слабких сторін, а також удосконалення атестації, зниження витрат і підвищення довіри партнерів. Оцінка здійснювалася за критеріями стандартів (дотримання регламентів, документообіг, аудит, стратегічне управління) за п'ятибальною шкалою експертами, які надавали коментарі щодо недоліків і коригувальних дій. Керівник компанії отримав найвищу оцінку (5.0) за стратегічне лідерство, впровадження системи управління якістю та мотивацію персоналу. Відділ якості (4.7) ефективно проводить аудити й усуває невідповідності, а виробничий відділ (4.5) забезпечує високу якість, оперативно виправляючи зауваження. ІТ-відділ (4.0) підтримує BAS ERP, але має незначні збої. Адміністративний відділ (3.8) допустив помилки в двох документах, виправлені до аудиту, що вказує на слабкий документообіг.

Сильні сторони керівництва включають стратегічне бачення, мотивацію працівників і підтримку цифровізації. Слабкі сторони — помилки в документообігу, збої в ІТ-системах і потреба в автоматизації. Для їх усунення рекомендується впровадити BAS ERP для скорочення підготовки документів до 5–7 днів (економія 500 тис. грн), оновити ІТ-інфраструктуру за 100 тис. грн, встановити IoT-датчики для моніторингу, проводити щоквартальні тренінги через Moodle/Prometheus і залучити фінансування для сертифікацій.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Атестація виробництва відіграє ключову роль у системі управління якістю підприємства. Вона дозволяє всебічно оцінити технічні, організаційні та технологічні можливості підприємства щодо стабільного випуску продукції, що відповідає встановленим стандартам. Атестація охоплює контроль як за процесами, так і за обладнанням, персоналом і документацією, що сприяє зниженню ризиків невідповідності та формуванню довіри з боку споживачів. Вона виконує не лише функцію перевірки, але й виступає основою для безперервного вдосконалення, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системного підходу до атестації, інтегруючи її з іншими елементами системи якості, зокрема внутрішнім аудитом і моніторингом. Також доцільно розробити методичні рекомендації, які дозволять підприємствам використовувати атестацію як інструмент стратегічного розвитку.

Аналіз нормативно-правової бази, що регламентує процеси сертифікації продукції, показав, що вона включає як національні стандарти (ДСТУ), так і міжнародні (ISO, HACCP), а також відповідні законодавчі акти. Однак між національними та міжнародними стандартами існують певні розбіжності, а окремі процедури недостатньо чітко визначені. Це ускладнює практичну реалізацію сертифікації та створює бар'єри для виходу продукції на зовнішні ринки. З огляду на це, необхідно актуалізувати нормативно-правову базу, гармонізувавши національні стандарти з міжнародними, а також створити єдиний посібник із чіткими вимогами до документації, що спростить процес сертифікації.

Щодо етапів атестації та сертифікації, вони зазвичай включають підготовку, оцінку відповідності, аудит, випробування продукції та оформлення сертифікатів. Методичні підходи базуються на системному аналізі, статистичному контролі якості та експертних оцінках. Однак недостатня уніфікованість процедур призводить до їх неоднорідності та знижує ефективність. У зв'язку з цим пропонується розробити чіткий алгоритм проведення атестації та сертифікації з

поступними методичними рекомендаціями, а також впровадити цифрові інструменти для автоматизації документообігу та моніторингу.

Оцінка відповідності виробничих процесів ТОВ «МОЛОКІЯ» засвідчила їх високий рівень у межах вимог стандартів HACCP та ISO 22000. Проте було виявлено проблеми, пов'язані з надмірною складністю документообігу, недостатньою автоматизацією контролю та окремими технічними відхиленнями. Ці чинники впливають на ефективність процедур і зумовлюють додаткові витрати. Тому доцільно оптимізувати документообіг шляхом впровадження електронних систем управління якістю, провести додаткове навчання персоналу та модернізувати обладнання для забезпечення стійкого дотримання стандартів.

Інноваційні підходи до вдосконалення процедур атестації та сертифікації відкривають широкі перспективи для підвищення їх ефективності. Застосування цифрових технологій, таких як автоматизовані системи управління, Інтернет речей (IoT) та моніторинг у реальному часі, дозволяє оперативно виявляти відхилення та оптимізувати виробничі процеси. Важливим також є впровадження концепції «нуль дефектів» і методів статистичного контролю якості, що сприяють запобіганню помилок ще на етапі їх виникнення. Незважаючи на значний потенціал, використання таких інновацій поки що залишається обмеженим у вітчизняній практиці, що уповільнює модернізацію галузі. Тому доцільно впроваджувати сучасні цифрові платформи для автоматизації всіх етапів атестації та сертифікації для зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23 груд. 1997 р. № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>
2. Про стандартизацію: Закон України від 5 черв. 2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
3. ДСТУ ISO/IEC 17021-1:2015. Оцінка відповідності. Вимоги до органів, що проводять аудит і сертифікацію систем менеджменту. – Київ: Держстандарт України, 2015.
4. ДСТУ ISO 10012:2005. Системи керування вимірювальними процесами. Вимоги до вимірювальних процесів і вимірювального обладнання. – Київ: Держстандарт України, 2005.
5. ДСТУ ISO 7218:2007. Мікробіологія харчових продуктів і кормів для тварин. Загальні вимоги та рекомендації щодо мікробіологічних досліджень. – Київ: Держстандарт України, 2007.
6. ДСТУ 4161-2003. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до системи управління за принципами НАССР. – Київ: Держстандарт України, 2003.
7. ДСТУ 3414-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Атестація виробництва. Порядок проведення. – Київ: Держстандарт України, 1996.
8. Асоціація виробників молока України. Аналітичний звіт про ринок молочної продукції, 2024. – Режим доступу: <https://avm-ua.org/reports>.
9. AFNOR Group. Certification Efficiency Report, 2023.
10. Arla Foods. Digital Transformation in Dairy Industry: Equipment Modernization Case Study, 2024.
11. Crosby P.B. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. – New York: McGraw-Hill, 1979. – 270 p.
12. Danone Україна. Annual Report on Certification and Quality Control, 2024.

13. EFSA Journal, 2020, Vol. 18, Issue 5. “Human Factor in Food Safety Audits”.
14. EFSA Journal, 2022, Vol. 20, Issue 4. “Impact of Regular Training on Certification Non-Conformities”.
15. European Dairy Association (EDA). Challenges for Ukrainian Dairy Exporters, 2024.
16. European Institute for Certification, 2019. “Certification as a Tool for Risk Reduction in Food Industry”.
17. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985. – 215 p.
18. ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
19. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
20. Juran J.M. Quality Control Handbook. – 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, 1974. – 900 p.
21. Іванова О.В. Проблеми сертифікації в Україні. – К.: УкрНДІССІ, 2019. – 180 с.
22. Крикун О. О. Концепція міжнародних стандартів і система оцінювання якості та рівня життя. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», випуск 102. Харків, 2022. С. 39-48. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy>.
23. Ляшенко Л.Є. Стандартизація і сертифікація. – Харків: НТУ «ХП», 2020. – 200 с.
24. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко; О. О. Крикун. Розділ 10 Управління якістю. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 520 с. Розділ 10 С. 279-304.

25. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

26. Омельченко А. А. Ключові проблеми атестації виробництва та сертифікації продукції в сучасних умовах. Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки: матеріали VIII Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Львів, 18 квітня, 2025 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. 354 с., С. 40-42. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-18.04.2025/127>.

27. Polish Ministry of Agriculture. Wsparcie dla certyfikacji Program Report, 2023.

28. Регламент (ЄС) № 852/2004. Про гігієну харчових продуктів. Офіційний журнал ЄС, 2004. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_002-04#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-04#Text)

29. Регламент (ЄС) № 178/2002. Загальні принципи та вимоги законодавства про харчові продукти. Офіційний журнал ЄС, 2002. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.auu.org.ua/media/publications/1116/files/Manual-178-2002\\_2020\\_03\\_30\\_12\\_14\\_37\\_136536.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.auu.org.ua/media/publications/1116/files/Manual-178-2002_2020_03_30_12_14_37_136536.pdf)

30. Регламент (ЄС) № 765/2008. Вимоги до акредитації та ринкового нагляду. Офіційний журнал ЄС, 2008.

31. Соколов С.І. Методи оцінювання відповідності. Одеса: ОНАХТ, 2021. 210 с.

32. Циліорик Г.І. Сертифікація якості в харчовій промисловості. Львів: Видавництво ЛНУ, 2017. 150 с.

33. WTO Report, 2022. “Impact of Harmonized Certification Systems on Export Growth”.

34. Яготинське для дітей. Annual Report on Certification Optimization, 2023  
URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ukrpatent.org/atachs/yagotynske-dlya-ditey-wk-res-2019.pdf>