

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

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

**УДК 006.83:639.38**

**ПОГОДЖЕНО**  
**Декан факультету**  
харчових технологій та управління  
якістю продукції АПК  
\_\_\_\_\_ **Баль-Прилипка Л.В.**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри**  
стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції  
\_\_\_\_\_ **Толок Г.А.**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Розроблення елементів СМЯ в умовах рибопереробного  
підприємства»**

Спеціальність: **152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»**  
Освітня програма – **«Якість, стандартизація та сертифікація»**  
Орієнтація освітньої програма – **Освітньо-професійна програма**

**Гарант освітньої програми**

**к.т.н., доцент**

\_\_\_\_\_

**Слива Ю.В.**

**Керівник магістерської роботи**

**доктор філософії (PhD),  
доцент**

\_\_\_\_\_

**Розбицька Т.В.**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

**Ворошилов Д.В.**

**КИЇВ – 2023**



## РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, робота викладена на друкованих сторінках, містить 58 літературних джерел, 2 додатки, таблиці та рисунки.

Мета роботи полягає в розробленні елементів СМЯ в умовах рибопереробного підприємства.

У першому розділі проведено дослідження актуальності використання системи менеджменту якості, з метою підвищення ефективності діяльності рибопереробного підприємства, вимоги до СМЯ в умовах рибопереробного підприємства та методи оцінки ефективності застосування елементів системи менеджменту якості на підприємстві.

У другому розділі проведена аналіз та структура рибопереробної галузі, характеристики та структури рибопереробного підприємства, застосовано SWOT-аналіз, як елемент системи управління якістю підприємства.

У третьому розділі приділялася увага власним дослідженням, які стосуються безпосередньо результатів проведення SWOT-аналізу рибопереробного підприємства, розробки елементів СМЯ, оцінки ефективності розроблених елементів СМЯ та розроблення процедури «Документована інформація. Управління».

**Ключові слова:** ЯКІСТЬ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, SWOT АНАЛІЗ, ПРОДУКЦІЯ, ДОКУМЕНТООБІГ, ПРОЦЕДУРА «ДОКУМЕНТОВАНА ІНФОРМАЦІЯ. УПРАВЛІННЯ».

<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ</b>	5
<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ</b>	8
1.1 Актуальність використання системи менеджменту якості, з метою підвищення ефективності діяльності рибопереробного підприємства	8
1.2 Вимоги до СМЯ в умовах рибопереробного підприємства	13
1.3 Методи оцінки ефективності застосування елементів системи менеджменту якості на підприємстві	27
1.4 Висновки до розділу 1	35
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА</b>	37
2.1 Аналіз та структура рибопереробної галузі	37
2.2 Характеристика та структура рибопереробного підприємства	48
2.3 SWOT- аналіз, як елемент системи управління якістю підприємства	51
2.4 Висновки до розділу 2	56
<b>РОЗДІЛ 3. ВЛАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>	58
3.1 Результати проведення SWOT- аналізу рибопереробного підприємства	58
3.2 Розробка елементів СМЯ	62
3.3 Оцінка ефективності розроблених елементів СМЯ	68
3.4 Висновки до розділ 3	73
<b>ВИСНОВКИ</b>	76
<b>ПРОПОЗИЦІЇ</b>	77
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	79
<b>ДОДАТКИ</b>	84
<b>ДОДАТКИ А.</b> Процедура «Документована інформація. Управління»	85
<b>ДОДАТОК Б.</b> Тези Ворошилов Д.В., Розбицька Т.В. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА РИБОПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. Тваринництво, ветеринарна медицина, біобезпека та харчові технології у вирішенні завдань сталого розвитку. Київ. 2023.	96

# НУБІП України

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

**СМЯ** - Система менеджменту якості;

**СУЯ** - Система управління якості;

**ДСТУ** - Національні стандарти України;

**ISO** - International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації);

**PDCA** – Цикл Демінга;

**TQM** - Total Quality Management (загальне управління якістю);

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

## ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, питання ефективного управління підприємствами у різних галузях стає надзвичайно актуальним. Рибопереробні підприємства не є винятком, і вони постійно шукають нові підходи до оптимізації виробничих процесів та підвищення якості продукції.

Однією з сучасних стратегій управління є створення систем менеджменту якості (СМЯ), які дозволяють досягнути вищого рівня якості продукції та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Дана магістерська робота присвячена розробленню та впровадженню елементів СМЯ на прикладі рибопереробного підприємства. Основна мета роботи полягає у вивченні основних принципів та методів системного управління якістю, їх адаптації до специфіки діяльності рибопереробних підприємств, а також в оцінці впливу впровадження СМЯ на якість та продуктивність підприємства. Ця робота важлива з погляду актуальності та практичної реалізації ідей у сфері управління, які сприяють покращенню діяльності підприємств, забезпечують стабільність та зріст у конкурентному середовищі. Вивчення даної теми може бути корисним для підприємців, керівників та фахівців, які працюють у галузі рибопереробної промисловості та прагнуть підвищити якість своєї продукції та оптимізувати виробничі процеси.

**Об'єктом** дипломної роботи є рибопереробне підприємство. Магістерська робота спрямована на дослідження можливостей використання системи менеджменту якості (СМЯ) на цьому підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності також включає аналіз рибопереробної галузі, розглядає структуру та характеристики самого рибопереробного підприємства, проводить SWOT-аналіз як елемент системи управління якістю, розробляє елементи СМЯ та оцінює їх ефективність.

Отже, об'єктом дослідження є впровадження системи менеджменту якості на рибопереробному підприємстві з метою оптимізації його процесів і підвищення якості продукції.

Методи, які використовуються у цій дипломній роботі, включають наступні:

-Описовий метод.

-Аналіз літератури: У розділі 1 проводиться аналіз літературних джерел для отримання інформації про системи менеджменту якості, їх впровадження та користь для підприємств рибопереробної галузі.

-SWOT-аналіз: У розділі 2 здійснюється SWOT-аналіз рибопереробного підприємства. Цей метод допомагає визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в його оточенні.

-Дослідження: Розділ 3 охоплює власні дослідження, де проводиться аналіз результатів SWOT-аналізу підприємства, розробка елементів системи менеджменту якості та оцінка їх ефективності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

### 1.1 Актуальність використання системи менеджменту якості, з метою підвищення ефективності діяльності рибопереробного підприємства

Серія стандартів, яка регулює якість продукції та системи менеджменту якості, відома як стандарти ISO 9000. Ця серія стандартів включає в себе низку документів, призначених для розроблення, впровадження та підтримки системи менеджменту якості в організаціях. Найвідомішим та загальновизнаним стандартом серії ISO 9000 є ISO 9001, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості та є основою для отримання сертифікації організації на відповідність цим вимогам.

Серія стандартів ISO 9000 орієнтована на забезпечення високої якості продукції та послуг, а також на покращення ефективності процесів управління в організаціях. Вони надають узгоджений і загальноприйнятий набір принципів та підходів до управління якістю, які можуть бути застосовані в різних галузях та типах організацій.

Окрім ISO 9001, серія стандартів ISO 9000 включає такі документи, як ISO 9000 (основні поняття та терміни), ISO 9004 (підвищення якості в організації), ISO 9003 (сертифікація продукції), і інші, які доповнюють і роз'яснюють вимоги та підходи, зазначені в ISO 9001.

Відповідно до стандарту ISO 9000 Family of Standards for Quality Management або ж ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015) Системи управління якістю ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА СЛОВНИК ТЕРМІНІВ” з пункту 2.2.2 можна зрозуміти застосування цього стандарту до СУЯ на будь-якому підприємстві після 2015 року (рік впровадження стандарту в Україні). А саме: СУЯ охоплює дії, за допомогою яких організація ідентифікує свої цілі та визначає процеси й ресурси, потрібні для досягнення бажаних результатів[1].

СУЯ керує взаємодійними процесами та ресурсами, потрібними, щоб створити цінності та здобути результати для відповідних зацікавлених сторін. СУЯ дає змогу найвищому керівництву оптимізувати використання ресурсів,



ураховуючи короткострокові та довгострокові наслідки його рішень. СУЯ забезпечує засоби ідентифікування дій щодо вирішування передбачених і непередбачених наслідків у постачанні продукції та наданні послуг.

А до 2015 року існувала низка схожих за концепцією, застарілих але вже заміненних на вказаний вище.

*Історія та зміни ISO 9000: ISO 9000:2000, 2008 та 2015*

ISO 9000 був вперше опублікований у 1987 році Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), спеціалізованою міжнародною агенцією зі стандартизації, що складається з національних органів стандартизації понад 160 країн. Стандарти зазнали переглядів у 2000 та 2008 роках. Останні версії стандарту ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015 були опубліковані у вересні 2015 року [2].

ASQ керує Технічними консультативними групами та підкомітетами США, які відповідають за розробку серії стандартів ISO 9000. У своїй роботі по розробці стандартів ASQ має акредитацію ANSI.

ISO 9000:2000 стосується оновлення ISO 9000, випущеного в 2000 році.

Редакція ISO 9000:2000 мала п'ять цілей:

- Задовольняти потреби зацікавлених сторін;
- Бути придатним для використання організаціями будь-якого розміру;
- Бути доступним для всіх галузей,
- Бути простими та зрозумілими,
- Підключити систему управління якістю до бізнес-процесів.

ISO 9000:2000 було знову оновлено в 2008 і 2015 роках. ISO 9000:2015 є найновішою версією.

Основне призначення системи якості полягає у виявленні відхилень (дефектів) від установлених вимог до якості продукції і послуг та застосуванні рішень з подальшого використання виробів, що мають дефекти. Сюди належать також проведення заходів щодо недопущення повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації заходів коригувального впливу. Система якості функціонує одночасно з іншими видами діяльності, що впливають на якість

продукції або послуги, і взаємодіє з ними. Її вплив поширюється на всі етапи петлі якості – від початкового визначення до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. Система якості спрямована на досягнення фундаментальних цілей зазначених на рисунку нижче [3].



Рис.1.1. Цілі системи якості

А за ДСТУ ISO 9001 можна розглянути принципи управління якістю. ISO 9001 є єдиним стандартом у сімействі ISO 9000, за яким організації можуть сертифікуватися [4].

Цей стандарт базовано на принципах управління якістю, спієаних в ІСО 9000. Описи охоплюють виклад кожного принципу, обґрунтування важливості принципу для організації, деякі приклади переваг, пов'язаних з принципом, а також приклади типових дій для підпшування дієвості організації під час застосовування принципу. Принципи управління якістю такі:

— орієнтація на замовника;

— лідерство;  
— залученість персоналу;  
— процесний підхід;  
— поліпшення;

— прийняття рішень на підставі фактичних даних;  
— керування взаємовідносинами [1].  
Актуальність використання системи менеджменту якості (СМЯ), зокрема стандартів серії ISO 9000, для підвищення ефективності діяльності

рибопереробного підприємства можна підтримати наступними 20 аргументами:

1. Забезпечення високої якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.
2. Покращення контролю та управління виробничими процесами.
3. Відповідність стандартам ISO 9000 дозволяє отримати сертифікацію, що підвищує довіру клієнтів та партнерів.
4. Зменшення кількості браку та відходів підвищує прибутковість.
5. Створення стабільних і надійних процесів, що сприяє уникненню аварій та нещасних випадків.
6. Покращення взаємодії з постачальниками та замовниками завдяки використанню загальноприйнятих стандартів.
7. Систематичний аналіз та вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку та аудитів.
8. Забезпечення сталого підвищення якості продукції завдяки постійному контролю та вдосконаленню.
9. Створення основи для ефективного впровадження інновацій та нових технологій.
10. Покращення управлінської ефективності та взаємодії між підрозділами підприємства.
11. Підвищення відповідальності та участі персоналу в покращенні якості.
12. Зменшення часу на виробництво та поставку продукції завдяки оптимізації процесів.

13.Покращення робочого середовища та зменшення ризиків для працівників.

14.Вдосконалення комунікації внутрішньо та зовнішньо на підприємстві.

15.Впровадження стандартів ISO 9000 сприяє збереженню репутації та впевненості споживачів.

16.Забезпечення відповідності законодавчим вимогам та регуляторним стандартам.

17.Зниження витрат на забезпечення якості та документації.

18.Спрощення процесу навчання персоналу та інтеграція нових працівників.

19.Впровадження СМЯ підвищує довіру третіх і других сторін (банків, інвесторів та інших зацікавлених сторін.)

20.Забезпечення розвитку сталого та конкурентоспроможного бізнесу у галузі рибопереробки [5].

Хоч невелика кількість виробників на рибопереробних підприємствах ігнорує стандарти 9000 повним чи частковим чином, чим, звісно, не порушують закони (якщо не вказують на продукції і т.д.) але втрачають довіру на рівні з конкурентами які його успішно впровадили.

Суперечки про актуальність та ефективність ISO 9000 все ще продовжуються. В тексті ISO 9000 немає жодної фрази про те, щоб клеїти ярлики на кожний аркуш паперу, стандарт лише передбачає необхідність затвердження чіткого і ясного обігу найважливіших документів, а також документованість кожного важливого процесу для забезпечення простежуваності дій. Стандарти серії ISO 9000 є основою осмислення нових підходів до управління бізнесом у всьому світі. Стандарти системи управління якістю (СУЯ) були задумані та прийняті світовим товариством, перш за все, як універсальні критерії, завдяки яким можна оцінити можливість постачальників стабільно виробляти продукцію, яка відповідає вимогам споживачів. Стандарти якості, такі як ISO 9000, є добровільними і відповідають за ними організації, які виробляють або надають продукцію та послуги [6].

Однак використання стандарту ISO 9000 часто рекомендується для покращення ефективності та якості виробництва. Багато клієнтів та партнерів

можуть вимагати від постачальників відповідності цим стандартам. Тому рекомендується розглянути можливість впровадження СМЯ, якщо вона відповідає вашим бізнес-потреbam та цілям.

Рекомендації, що містяться в стандарті, дозволять визначити зовнішні і внутрішні аспекти, які мають відношення до цілей та стратегічного напрямку, і які впливають на здатність до досягнення запланованого результату функціонування системи управління якістю. Для управління, моніторингу та аналізування внутрішніх чинників має бути розроблена і постійно підтримуватися відповідна документована інформація. З метою запобігання негативному впливу зовнішніх та внутрішніх чинників здійснюється управління ризиками щодо цих чинників. Потрібно також розробити Настанову з якості, що встановлює відповідальність та обов'язки, процедури, процеси, та ресурси, які забезпечують можливість управління якістю у відповідності з положеннями, встановленими стандартом ISO 9001:2015 і суттєво підвищує ефективність та результативність СМЯ [7].

## 1.2 Вимоги до СМЯ в умовах рибопереробного підприємства

Як вже зазначалось в попередньому пункті (1.1) вимоги до СМЯ на будь-якому підприємстві прописані в ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Цей стандарт є переклад ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements (Системи управління якістю. Вимоги). Технічний комітет, відповідальний за цей стандарт, — ТК 93 «Системи управління якістю, довкіллям та безпечністю харчових продуктів» (підкомітет ПК 93/1 «Системи управління якістю»). Вимоги, зазначені в стандарті, відповідають чинному законодавству України. Запровадження системи управління якістю є стратегічним рішенням для будь-якої організації, воно може значно покращити її загальну ефективність та створити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку. Потенційні вигоди для організації від запровадження системи управління якістю на основі стандарту ISO 9001 включають:

а) Здатність постійно постачати продукцію та послуги, які відповідають вимогам замовників, а також застосовні законодавчі та регуляторні вимоги.

б) Створення можливостей для підвищення задоволеності замовників.

в) Урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями організації.

г) Здатність демонструвати відповідність установленим вимогам до системи управління якістю.

Цей стандарт можуть застосовувати як внутрішні, так і зовнішні сторони. Важливо відзначити, що цей стандарт не обов'язково передбачає однаковість структури різних систем управління якістю або узгодження документації зі структурою розділів стандарту. Він також не вимагає використання специфічної термінології цього стандарту всередині організації.

Вимоги, визначені в цьому стандарті до системи управління якістю, доповнюють вимоги до продукції та послуг. Стандарт використовує процесний підхід, включаючи цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), то б то «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» та ризик-орієнтоване мислення [8].

Процесний підхід дозволяє організації планувати свої процеси та їх взаємодії, а цикл PDCA допомагає забезпечити впевненість у тому, що процеси адекватно забезпечені ресурсами та керовані, і що можливості для поліпшення визначено та реалізовано. Кожен процес управління, включаючи управління якістю, вимагає виконання специфічних управлінських функцій, які взаємодіють між собою і утворюють що називається «петлею якості». Ці функції описуються у вигляді циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), відомого також як коло Демінга або принцип постійного поліпшення, як показано на рис. 1.2.

Цикл Шухарта-Демінга (Цикл PDCA) – модель безперервного поліпшення процесів, що отримала назву циклу Шухарта-Демінга або циклу PDCA, застосування якої в самих різних областях діяльності дозволяє ефективно управляти цією діяльністю на системній основі. Родоначальником даного циклу



прийнято вважати Вільяма Шухарта. У 1931 році він опублікував звіт про використання контрольного карт і свою першу книгу "Економічне управління якістю промислової продукції". У 1939 вийшла його друга книга "Статистичний метод з точки зору контролю якості". У цих роботах Шухарт виклав свої погляди на статистичний метод контролю якості виробничих процесів і забезпечення на цій основі якості продукції що виготовляється [9].

Якість продукції та послуг забезпечується під час їх розробки та виробництва, а оцінка якості відбувається під час експлуатації або споживання.

Контроль якості полягає у порівнянні запланованих показників якості з їх фактичними значеннями. Якщо якість може бути контрольована, то вона також може бути управляється. Під час контролю якості продукції, послуг або процесів, важливо виявити будь-які відхилення від запланованих значень. Якщо відхилення виявляється, виробник визначає причини відхилення і коригує процес, щоб знову відповідати стандартам і нормам. Управління та забезпечення

необхідної якості, а також постійне її поліпшення, відбувається через цей постійний цикл

постійний цикл



Рис. 1.2. Цикл Шухарта-Демінга

Цикл Демінга містить чотири етапи робіт у сфері управління якістю (рис.):

PLAN – P (планування) - заплануй дії, які повинні привести до досягнення мети;

DO - D (Виконання ) - реалізуй заплановані раніше дії;

CHECK - C (перевірка) - доследи чи заплановані дії приносять відповідні результати, перевіри ступінь реалізації мети;

ACTION – (коригування) - після перевірки, коригування відхилень, реалізуй цей процес і вдосконалюй його завдяки постійному контролю [10].

Робота по циклу може повторюватися доти, поки не буде досягнутий запланований результат. Застосування циклу Демінга дозволяє підвищити якість процесів управління та сервісу, забезпечуючи досягнення стабільних результатів діяльності, що відповідають встановленим нормам і вимогам, при раціональному витрачанні ресурсів [11].

Система менеджменту якості, використовується для забезпечення якості продукції та процесів у підприємствах. Існує велика низка критеріїв, рекомендацій і вимог СМЯ для такого підприємства, які, як вже зазначалось, вказані в стандартах серії ДСТУ ISO 9000.

Планування якості є важливою частиною системи менеджменту якості на підприємстві. Цей аспект включає розробку і впровадження стратегічних планів та процедур для забезпечення високої якості рибної продукції та оптимального управління якістю.

Перший крок - це розробка планів якості, які визначають загальні цілі і завдання стосовно якості на підприємстві. Це включає в себе визначення основних принципів, цілей та стратегічних спрямувань для досягнення високої якості у виробництві та обробці рибної продукції [12].

Плани якості включають встановлення технічних стандартів і специфікацій для різних видів рибної продукції. Ці стандарти визначають параметри, такі як розмір, вага, склад і якість продукції, які повинні бути виконані. Вони також можуть включати вимоги до безпеки і гігієни продукції. Також повинні визначати процедури та методи контролю якості, які



використовуються на різних етапах виробництва. Це включає в себе перевірку сировини при її прийомі, контроль процесів обробки та якості готової продукції.

Методи можуть включати в себе візуальну оцінку, фізичні вимірювання, хімічний аналіз та інші техніки. До того ж встановлюють відповідальність і ролі персоналу, які відповідають за забезпечення якості на різних етапах виробництва. Це допомагає забезпечити, що кожен працівник розуміє свої обов'язки стосовно забезпечення якості та дотримання стандартів.

Навчання та свідомість персоналу на рибопереробних підприємствах є критично важливими аспектами у забезпеченні високої якості продукції та безпеки на робочому місці. Цей процес включає в себе ряд важливих елементів, які сприяють не лише наданню персоналу необхідних знань і навичок, але й підвищенню їхньої свідомості щодо важливості дотримання стандартів якості та безпеки [13].

Перш за все, на рибопереробних підприємствах розробляються навчальні програми, які включають в себе інструкції та процедури, пов'язані із системою менеджменту якості (СМЯ) та забезпеченням безпеки на робочому місці. Ці програми можуть бути спеціалізованими для різних видів робіт та категорій персоналу.

Нові працівники навчаються під час навчання на робочому місці. Вони ознайомлюються з процедурами виробництва, технічними стандартами та вимогами до якості. Під час навчання надається інформація щодо правил гігієни та безпеки на робочому місці, щоб запобігти травмам та нещасним випадкам.

Регулярне перенавчання є не менш важливим аспектом.

Персонал повинен систематично оновлювати свої знання та вміння, а також вивчати нові стандарти і процедури, які можуть бути введені на підприємстві. Після завершення навчання проводиться тестування та оцінка знань, що допомагає переконатися в тому, що персонал розуміє навчальний матеріал і може застосовувати його на практиці. Для забезпечення навчання та підвищення свідомості персоналу щодо важливості якості та безпеки, їм розповідають про вплив їхньої роботи на якість продукції та безпеку споживачів.

Це може створити більший інтерес персоналу до дотримання стандартів. Крім того, персонал може бути залучений до процесів управління якістю, а їхні пропозиції щодо поліпшення процесів завжди вітаються. Це допомагає виявляти можливі проблеми на ранніх стадіях і реагувати на них [14].

Важливо, щоб навчання було орієнтоване на відповідність стандартам і законодавству, які стосуються якості та безпеки на рибопереробних підприємствах. Це допомагає забезпечити, щоб персонал розуміє вимоги та може їх дотримуватися. Загалом, навчання та підвищення свідомості персоналу створюють культуру якості та безпеки на підприємстві, що сприяє досягненню високих стандартів у виробництві рибної продукції і забезпеченню безпеки споживачів.

Інша вимога для системи менеджменту якості (СМЯ) в умовах рибопереробного підприємства полягає в необхідності детального обліку різноманітних ресурсів та сировини. СМЯ повинна бути здатною точно та систематично вести облік різних видів сировини, включаючи рибу, спеції, інгредієнти, пакувальні матеріали та інші складові. До цих вимог входить і можливість реєстрації вхідних і витратних операцій, облік залишків сировини, а також можливість відстеження термінів придатності сировини. Такий розширений облік ресурсів та сировини допомагає підприємству керувати запасами, зменшувати втрати і гарантувати високу якість та безпеку продукції, що є критично важливим для рибопереробних підприємств [15].

Наступна вимога передбачає необхідність розробки розширених функціональностей для контролю над виробництвом та забезпеченням високої якості рибних продуктів. Для відповідності цій вимозі СМЯ повинна включати наступні функції та можливості:

Моніторинг температури: система повинна бути здатною в режимі реального часу відстежувати температурні режими в різних етапах виробництва, починаючи з прийому сировини і закінчуючи зберіганням готової продукції. Це дозволяє запобігати перегріву чи недостатньому охолодженню сировини та

кінцевої продукції, що може призвести до зниження якості та безпеки харчових продуктів [16].

Контроль часу обробки: СМЯ повинна надавати можливість встановлення та моніторингу часових параметрів обробки сировини. Це дозволяє забезпечити правильну та консистентну обробку продукції, яка впливає на її смакові та якісні характеристики.

Вимоги до якості кінцевої продукції: СМЯ повинна включати можливість встановлення стандартів та специфікацій для кінцевої продукції, а також функції автоматичного аналізу та контролю якості продукції на відповідність цим вимогам. Це включає в себе оцінку аромату, смаку, текстури, кольору, а також перевірку вмісту шкідливих речовин [17].

Забезпечення відповідності стандартам безпеки і якості: СМЯ повинна допомагати відслідковувати відповідність продукції стандартам безпеки і якості харчової продукції, таким як HACCP (Система аналізу критичних контрольних точок) і стандарти ISO. Це включає в себе облік та аналіз даних про безпеку та якість, а також можливість генерувати відповідну документацію для регуляторних організацій [18].

Інтеграція з вимірювальними пристроями: СМЯ повинна бути сумісною з вимірювальними приладами та датчиками, які використовуються для контролю температури, вологості, рН та інших параметрів в процесі виробництва. Зазначена розширена функціональність СМЯ допомагає забезпечити високий рівень контролю, ефективності та якості виробництва на рибопереробних підприємствах, що є критично важливим для забезпечення задоволення споживачів і відповідність законодавству щодо харчової безпеки.

Управління запасами на рибопереробному підприємстві є критично важливою функцією для забезпечення неперервності виробництва та високої якості кінцевої продукції. Ця вимога включає в себе: облік сировини і готової продукції (включаючи різні види сировини і рибних продуктів, їх кількість, вагу та вартість). Інвентаризація готової продукції дозволяє визначити наявність і готовність до поставки продукції або сировини на ринок). Також СМЯ повинна

мати можливість відстежувати замовлення в режимі реального часу та автоматично віднімати відповідну кількість сировини і готової продукції, щоб забезпечити вчасне виконання замовлень та уникнути дублювання запасів і повинна бути інтегрованою з системами постачальників та клієнтів, щоб автоматизувати процеси замовлення та поставки сировини та готової продукції [19].

Проведення регулярних внутрішніх та зовнішніх аудитів якості є важливим елементом системи менеджменту якості на рибопереробних підприємствах.

Внутрішні аудити передбачають оцінку якості та відповідність процесів і процедур стандартам і вимогам, які встановлені в рамках системи менеджменту якості. Це внутрішнє оцінювання, яке забезпечує, що всі аспекти виробництва відповідають стандартам і вимогам.

Зовнішні аудити якості включають у себе оцінку, проведenu сторонніми організаціями або аудиторами, які не належать до підприємства. Ці аудити мають на меті перевірити дотримання стандартів та вимог зовнішніми незалежними сторонами. Зовнішні аудити можуть включати оцінку якості продукції, контроль за дотриманням нормативів та вимог законодавства.

Проведення цих аудитів є важливим засобом для виявлення можливих невідповідностей та для забезпечення відповідності всіх процесів і виробничих операцій встановленим стандартам якості і вимогам. Внутрішні аудити допомагають підприємству виявити можливі проблеми і невідповідності та вчасно вжити заходи для їх виправлення. Зовнішні аудити вказують на рівень дотримання підприємством вимог сторонніх стандартів і законодавства. Після проведення аудитів розробляються плани дій для виправлення виявлених невідповідностей і покращення системи менеджменту якості.

В цілому, внутрішні та зовнішні аудити допомагають забезпечити високий стандарт якості продукції і дотримання всіх вимог і стандартів якості на рибопереробних підприємствах. Усі аудити (як внутрішні так і зовнішні) регулює національний стандарт ДСТУ ISO 19011:2019 (ISO 19011:2018, IDF)

«Настанови щодо проведення аудитів систем управління», прийнятий методом перекладу, ідентичний щодо ISO 19011:2018 (версія EN) «Guidelines for auditing management systems» [20].

Постійне вдосконалення є ключовим аспектом системи менеджменту якості на рибопереробних підприємствах. Це означає, що підприємство повинно постійно шукати шляхи для поліпшення якості продукції та ефективності своїх процесів. Для досягнення цієї мети вводяться механізми і підходи, що дозволяють постійно аналізувати, оцінювати та оптимізувати робочі процеси та системи управління якістю.

Важливою частиною цього процесу є збір та аналіз даних про продукцію та процеси. Це включає в себе збір статистичних даних про якість продукції, виявлення можливих невідповідностей та аналіз причин їх виникнення. На основі цих даних розробляються конкретні заходи для виправлення виявлених проблем і покращення процесів. Крім цього, підприємство може використовувати різні методи постійного вдосконалення, такі як Lean-підходи, методики Six Sigma, Total Quality Management (TQM) та інші. Ці підходи дозволяють ідентифікувати і усувати зайві операції, витрати та непотрібні процеси для оптимізації ефективності та підвищення якості

продукції. Ключовою частиною постійного вдосконалення є залучення персоналу. Працівники можуть бути стимульовані та натхненні для вношення пропозицій щодо покращень і вдосконалення процесів, оскільки вони є найближчими до робочих операцій і можуть найкраще визначити можливості для покращень. Важливою частиною цього процесу є перегляд і оцінка результатів постійного вдосконалення та визначення нових цілей і завдань [21].

Постійне вдосконалення не є одноразовим заходом, і воно повинно стати постійним процесом, спрямованим на забезпечення високої якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ЛІН-МІСЛЕННЯ (Lean production / Lean manufacturing) це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси і потреби клієнта (ринку) і

мотивації кожного працівника. Впровадження методології Lean-виробництва дозволяє вирішити цілий ряд основних проблем, з якими щодня і щогодини стикаються більшість підприємств:

досягти високої якості при мінімальних витратах;

скоротити терміни створення продукції;

уникнути перевиробництва;

врегулювати питання поставок, тощо.

Автором концепції вважають Тайічі Оно, який розробив унікальну виробничу систему для корпорації Toyota - Toyota Production System (TPS), на Заході вона називається Lean production. Принципи lean-виробництва свого часу намагався донести до бізнес-громадськості ще Генрі Форд. Але його ідеї тоді не сприйняли. Впровадивши методологію lean-виробництва першими в світі, японці ще раз продемонстрували свій талант не стільки генерувати нові ідеї, скільки розвивати вже існуючі які використовувались раніше [22].

## Принципи Lean

### Визначити цінність

Визначити цінності для клієнтів і включити ці цінності до вашого продукту

### Працювати над удосконаленням

Повне виключення втрат, щоб всі дії приносили цінність клієнту через нові відкриття та безперервне покращення

### Створити карту потоку цінності

Накреслити карту всіх етапів, які ведуть продукт або послугу до клієнта, включаючи ті, що несуть цінність та ті, що не несуть.

### Забезпечити безперервний потік

Безперервний потік продуктів або послуг, а також інформації, від початку до кінця через процеси

### Витягування продукту

Нічого не починається на одному етапі процесу, поки це не буде необхідно на наступному етапі. Попит тягне продукт або послугу через потік цінності





Рис. 1.3. Принципи Lean

# НУБІП України

Таблиця 1.1.

## НУБІП України

### Принцип Lean

#### Принцип Lean

#### Опис

#### Визначити цінність (Define Value)

Цей принцип передбачає визначення, яка частина процесу або продукту є дійсно цінною для клієнта. Потрібно зрозуміти, що створює цінність і наскільки це важливо для кінцевого споживача. Усі інші елементи процесу, які не додають цінності, вважаються марними і повинні мінімізуватися або елімінуватися.

#### Створити картку потоку цінності (Create Value Stream Map)

Цей принцип включає створення картки потоку цінності для аналізу і візуалізації процесу створення цінності для клієнта. Карта потоку допомагає ідентифікувати кроки в процесі, виділити затримки та втрати в потоці роботи, і створити зображення потоку від початку до кінця.

#### Забезпечити безперервний потік (Ensure Continuous Flow)

Цей принцип прагне до створення безперервного потоку роботи, де операції виконуються без зайвих затримок. Забезпечення безперервного потоку означає зменшення часу очікування та оптимізацію потоку матеріалів і інформації.

#### Витягування продукту (Pull System)

Цей принцип базується на витягуванні продукту на основі реальних потреб клієнта. Виробництво починається тільки тоді, коли є попит на продукт. Це веде до мінімізації запасів і масового виробництва, що не викликає попиту.

Шість сигм — методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів.

Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. Спочатку метод розроблявся компанією «Motorola» та її інженером Білом Смітом (з 1986 року), але зараз ним користуються багато

компаній. Значний вплив на його розвиток справили попередні концепції вдосконалення якості продукції, наприклад методології контролю якості.

тотального управління якістю (Total Quality Management — TQM) та нульових дефектів [23].

Ціллю методу «6 сигм» є декладання зусиль по зниженню відхилень від якості продукції однакового типу при виробництві, що вважається ключовим фактором успішності бізнесу. «Шість сигма» включає дві основні методології:

DMAIC та DMAICV. Кожна з цих методологій спрямована на досягнення високого рівня якості та покращення бізнес-процесів, але вони використовуються в різних ситуаціях. Давайте розглянемо кожен з методологій

більш детально: DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) - ця методологія використовується для вдосконалення наявного бізнес-процесу. Вона включає наступні кроки:

**Визначення (Define):** На цьому етапі визначаються основні цілі та об'єкти проекту. Описуються поточні проблеми та визначається, які аспекти процесу потрібно вдосконалити.

**Вимірювання (Measure):** Здійснюється збір даних та вимірювання ключових параметрів процесу. Цей етап допомагає отримати об'єктивну інформацію про те, як працює процес.

**Аналіз (Analyze):** На цьому етапі проводиться аналіз зібраних даних для виявлення основних причин проблем та варіабельності. Визначаються ключові фактори, що впливають на процес.

**Покращення (Improve):** В цей момент розробляються та впроваджуються покращення процесу. Це може включати в себе зміни в процедурах, технологіях або організаційні зміни.

**Контроль (Control):** На цьому етапі створюються стандарти та процедури для підтримки нового покращеного процесу. Встановлюються механізми контролю та моніторингу, щоб переконатися, що досягнутий рівень якості підтримується. [24]

**DMAICV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify)** - ця методологія використовується для розробки нових продуктів чи послуг з високим рівнем якості. Вона включає наступні етапи.



Визначення (Define): На цьому етапі визначаються потреби та очікування клієнтів. Описуються основні цілі та об'єкти проекту.

Вимірювання (Measure): Здійснюється збір даних та вимірювання параметрів, які стосуються нового продукту чи послуги.

Аналіз (Analyze): На цьому етапі проводиться аналіз зібраних даних, щоб визначити вимоги та специфікації нового продукту.

Дизайн (Design): Розробляється дизайн нового продукту чи послуги відповідно до встановлених специфікацій та вимог клієнта.

Підтвердження (Verify): Проводяться тести та перевірки, щоб переконатися, що новий продукт відповідає вимогам та стандартам якості [25].

DMADV використовується для створення нових продуктів чи послуг, тоді як DMAIC використовується для вдосконалення існуючих бізнес-процесів.

Основне визначення загального управління якістю (TQM) описує управлінський підхід до довгострокового успіху через задоволення потреб клієнтів. У рамках TQM всі члени організації беруть участь у вдосконаленні процесів, продуктів, послуг і культури, в якій вони працюють. TQM можна підсумувати як систему управління для організації, орієнтованої на споживача, яка залучає всіх працівників до постійного вдосконалення. Вона використовує стратегію, дані та ефективні комунікації для інтеграції дисципліни якості в культуру та діяльність організації. Багато з цих концепцій присутні в сучасних системах управління якістю, що прийшли на зміну TQM. Ось 8 принципів загального управління якістю:

Орієнтованість на споживача: Клієнт в кінцевому рахунку визначає рівень якості. Незалежно від того, що робить організація для покращення якості - навчає працівників, інтегрує якість у процес проектування, модернізує комп'ютери чи програмне забезпечення - клієнт визначає, чи були ці зусилля варті того, щоб їх докладати.

Повне залучення працівників: Усі працівники беруть участь у роботі над досягненням спільних цілей. Повну відданість працівників можна отримати

лише після того, як страх буде витіснено з робочого місця, коли відбулося розширення прав і можливостей, і коли керівництво забезпечить належне середовище. Високоєфективні робочі системи інтегрують зусилля з постійного вдосконалення зі звичайними бізнес-операціями. Самокеровані робочі команди є однією з форм розширення прав і можливостей.

Орієнтованість на процес: Фундаментальною частиною TQM є зосередження на процесному мисленні. Процес - це серія кроків, які приймають входи від постачальників (внутрішніх чи зовнішніх) і перетворюють їх на виходи, що доставляються споживачам (внутрішнім чи зовнішнім). Кроки, необхідні для виконання процесу, визначені, а показники ефективності безперервно відстежуються.

Інтегрована система: Хоча організація може складатися з багатьох різних функціональних спеціальностей, часто організованих у вертикально структуровані відділи, саме горизонтальні процеси, що пов'язують ці функції, є центром уваги TQM. Мікропроцеси складаються в більші процеси, а всі процеси об'єднуються в бізнес-процеси, необхідні для визначення та реалізації стратегії. Кожен повинен розуміти бачення, місію та керівні принципи, а також політику, цілі та критичні процеси організації в сфері якості. Ефективність бізнесу повинна постійно відстежуватися і повідомлятися.

Інтегрована бізнес-система може бути змодельована за критеріями премії Болдріджа та/або включати стандарти ISO 9000. Кожна організація має унікальну робочу культуру, і практично неможливо досягти досконалості в своїх продуктах і послугах, якщо не розвивати культуру якості. Таким чином, інтегрована система пов'язує елементи вдосконалення бізнесу в спробі постійно покращувати і перевершувати очікування клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін.

Стратегічний і системний підхід: Важливою частиною управління якістю є стратегічний і системний підхід до досягнення бачення, місії та цілей організації. Цей процес, який називається стратегічним плануванням, або

стратегічним управлінням, включає формулювання стратегічного плану, який інтегрує якість як основний компонент.

Постійне вдосконалення: Важливим аспектом TQM є постійне вдосконалення процесів. Постійне вдосконалення спонукає організацію до аналітичного та творчого підходу в пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності та ефективності у задоволенні очікувань зацікавлених сторін.

Прийняття рішень на основі фактів: Для того, щоб знати, наскільки добре працює організація, необхідні дані про показники ефективності. TQM вимагає, щоб організація постійно збирала та аналізувала дані, щоб підвищити точність прийняття рішень, досягти консенсусу та уможливити прогнозування на основі минулої історії.

Комунікації: Під час організаційних змін, а також у повсякденній роботі ефективні комунікації відіграють важливу роль у підтримці морального духу та мотивації працівників на всіх рівнях. Комунікації включають в себе стратегії, методи і своєчасність [26].

Ці елементи вважаються настільки важливими для TQM, що багато організацій визначають їх у тому чи іншому форматі як набір основних цінностей і принципів, на яких має працювати організація. Методи реалізації цього підходу походять з вчень таких лідерів якості, як Філіп Б. Кросбі, В. Едвардс Демінг, Арманд В. Фейгенбаум, Каору Ісікава та Джозеф М. Джуран [27].

### **1.3 Методи оцінки ефективності застосування елементів системи менеджменту якості на підприємстві**

Основним методом оцінки ефективності застосування елементів системи менеджменту якості, безпосередньо, є аудит. Аудити розподіляють на аудити внутрішні і зовнішні.

Внутрішній аудит систем якості здійснюється для задоволення внутрішніх потреб організації і спрямований на встановлення причин невідповідностей та можливостей проведення попереджувальних і коригувальних дій. Він

передбачає обстеження, аналіз та оцінювання об'єктивних свідочств її функціонування. Аудит має бути плановою та документованою діяльністю з добре визначеними завданнями та методами, про які сповіщено всіх зацікавлених осіб. Причинами проведення внутрішнього аудиту системи якості є: поточні регулярні перевірки та нагляд; організаційні зміни; випадки виявлення дефектів продукції; підготовка системи якості до сертифікації [28].

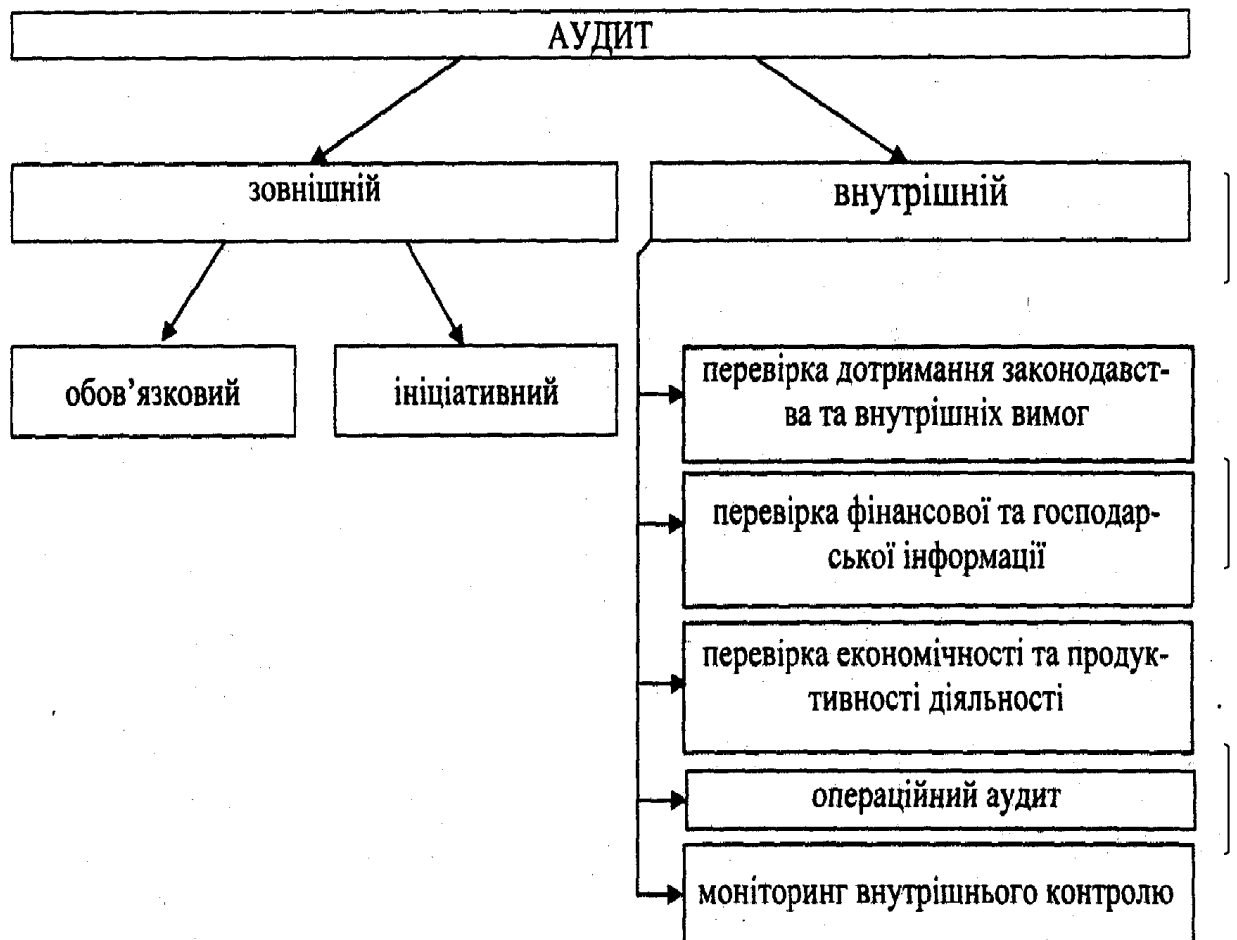


Рис.1.4. Порівняння різних видів аудиту

Аудит системи якості, як правило, планує та організовує служба управління якістю. Всі елементи системи якості підлягають аудиту відповідно до визначеного графіка чи плану. Періодичність аудиту системи якості залежить від стадії її реалізації. На початковій стадії аудит системи якості необхідно проводити часто, приміром один раз на квартал. Коли система вже функціонує,

достатньо проводити щорічний аудит. Підрозділи, які є особливо важливими для успішного функціонування системи якості (наприклад, виробничі) можуть підлягати частішим аудиторським перевіркою ніж інші підрозділи [29].

Зовнішній аудит - це незалежна оцінка фінансової звітності і фінансових операцій підприємства з метою підтвердження їхньої достовірності та відповідності обліковим стандартам і регуляторним вимогам. Зовнішні аудиторі мають бути незалежними від підприємства, яке їх наймає, і вони діють відповідно до законодавчої бази і стандартів аудиту, таких як ISA (Міжнародні стандарти аудитування).

Результатом зовнішнього аудиту є аудиторська думка, яка може бути "чистою" (без зауважень) або містити зауваження. Метою зовнішнього аудиту є підтвердження достовірності фінансової звітності підприємства, виявлення шахрайства та помилок у фінансовій звітності, і важливість цього процесу полягає в наданні впевненості акціонерам, інвесторам, регуляторам і податковій службі щодо фінансового стану компанії. Аудиторі також документують свої виявлення і методіку аудиту в аудиторських паперах, і результати аудиту відображаються у вигляді аудиторського звіту.

Аудити не проводяться випадково. Ретельне планування завжди є передумовою успіху аудиту. Особливо це стосується аудитів у рамках зовнішньої сертифікації.

Сертифікаційні аудити ретельно плануються, особливо коли йдеться про акредитовані процедури. Стандарт ISO 17021 описує, що необхідно враховувати в главі «9.2 Планування аудитів», а також вимоги, специфічні для правил і положень. За планування відповідає головний аудитор, призначений органом із сертифікації. ISO/IEC 17021-1:2015-11 - Оцінка відповідності Вимоги до органів, що здійснюють аудит та сертифікацію систем менеджменту — Частина 1: Вимоги Інший стандарт, DIN ISO/IEC 17065:2012 — формулює вимоги до «органів, які сертифікують продукти, процеси та послуги». Тому вимоги до правильного планування та проведення аудитів можуть відрізнитися

залежно від того, чи задіяна сертифікація систем управління чи, наприклад, продукції. ISO/IEC 17065:2013-01 - Оцінка відповідності.

Вимоги до органів, що сертифікують продукти, процеси та послуги Стандарти доступні на веб-сайті ISO. Планування аудиту включає визначення цілей аудиту, обсягу аудиту, критеріїв аудиту (вимоги, які мають бути виконані) і, якщо необхідно, суттєвих змін. Значних змін, які впливають на вашу систему управління. Окрім цілей аудиту, рішення приймаються у тісній співпраці з вами як із клієнтом. ISO 17021 встановлює конкретні вимоги до цих визначень, які повинні бути включені в планування аудиту [30].

У процесі аудиту беруть участь різні сторони, кожна з яких виконує свою роль для забезпечення успішного проведення аудиту та досягнення його цілей. Основні ролі в аудиторському процесі включають:

**Аудитори:** Аудитори є головними учасниками аудиту та виконують оціночну роботу. Їх завдання включає в себе перевірку дотримання стандартів та вимог, аналіз фінансової звітності, виявлення помилок і шахрайства, а також надання аудиторської думки щодо достовірності звітності [31].

**Клієнт (підприємство):** Клієнт є об'єктом аудиту і надає аудиторам доступ до своїх фінансових даних та документів. Клієнт повинен співпрацювати з аудитором та надати всю необхідну інформацію для проведення аудиту.

**Керівництво підприємства:** Керівництво підприємства надає аудиторам необхідний доступ до внутрішньої інформації та допомагає в роз'ясненні процесів та процедур, пов'язаних з фінансовою звітністю.

**Внутрішні аудитори:** Внутрішні аудитори підприємства можуть брати участь в аудиті, надаючи аудиторам внутрішню перспективу та інформацію про системи контролю та процеси управління ризиками.

**Регулятори і правоохоронні органи:** У деяких випадках, регулятори і правоохоронні органи можуть приймати участь в аудитах, особливо якщо є підозра на шахрайство або порушення законодавства.

**Спостерігачі або представники акціонерів:** У публічних компаніях, акціонери можуть призначити спостерігачів або представників для моніторингу

та спостереження аудиторського процесу. Сторонні консультанти або експерти: У разі потреби аудитор може залучати сторонніх консультантів або експертів для додаткового аналізу та експертної думки [32].

Головний аудитор (якщо є): У випадках складних аудитів, де може бути кілька аудиторських фірм або команд, головний аудитор координує діяльність інших аудиторів та забезпечує збір і узагальнення інформації. Усі ці ролі взаємодіють для забезпечення об'єктивності, незалежності та надійності аудиторського процесу і підвищення довіри до фінансової звітності підприємства.

Жодна оцінка ефективності застосування методів СМЯ не може бути реальною без спрямованої оцінки якості самої продукції або послуг. Перед тим як розглядати питання оцінки якості продукції, розглянемо визначення якості.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) встановила та визначила термінологію в галузі якості. Остання версія стандарту ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» з жовтня 2015 року визначає якість як ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги. Оцінювання якості продукції - це сукупність операцій, яка складається з вибору показників якості оцінюваної продукції, визначення значень цих показників та порівняння їх з базовими, еталонними. Важливо досягнутий рівень якості продукції - це відносна характеристика якості продукції, яка ґрунтується на порівнянні значень оцінюваних показників якості продукції з базовими значеннями відповідних показників [1].

Розрізняють:

Диференційний метод оцінювання якості продукції - визначення окремих показників якості.

Комплексний метод - ґрунтується на розрахунках групових та інтегральних показників якості.

Експертний метод - оцінка якості продукції на основі інтуїції та досвіду експертів. Експертні методи вважаються суб'єктивними використовуються у випадках, коли неможливе використання більш об'єктивних методів. За допомогою цих методів здійснюються:

розробка класифікації оцінюваної продукції; визначення номенклатури показників якості оцінюваної продукції;

визначення коефіцієнтів вагомості показників якості продукції;

оцінка показників якості продукції органолептичним методом;

вибір базових зразків і значень базових показників якості;

визначення комплексних показників якості (узагальнених і групових) на основі сукупності окремих і комплексних показників [33].

Якість характеризується властивостями продукції.

Властивість - об'єктивна особливість продукції, яка може виявлятися під час її створення, експлуатації чи споживання. Властивості, в свою чергу, характеризуються показниками якості продукції, які дають кількісну характеристику одній чи кількох властивостей продукції, що характеризують її якість, яку розглядають в контексті умов створення, експлуатації або споживання [34].

Моніторинг ключових показників продуктивності (KPI Key performance indicators) - це важливий інструмент для підприємств та організацій, який допомагає визначити та вимірювати ефективність процесів, пов'язаних із системою менеджменту якості.

KPI - це ключовий показник ефективності, кількісний вимір результативності з плином часу для досягнення певної мети. KPI дають командам цілі, до яких вони повинні прагнути, етапи для оцінки прогресу, а також інформацію, яка допомагає людям в організації приймати кращі рішення.

Від фінансів та управління персоналом до маркетингу та продажів, ключові показники ефективності допомагають кожній сфері бізнесу рухатися вперед на стратегічному рівні. Відмова від KPI призведе до трагічних наслідків [35] (зазначених у таблиці 1.2).



Сценарій	Наслідки без використання КРІ
Відсутність об'єктивності	Важко отримати об'єктивну інформацію про ефективність процесів.
Нездатність вчасно виявляти проблеми Ускладнення управління	Затримки у виявленні проблем та відхилень від стандартів якості. Менш ефективне управління процесами та усунення негативних аспектів.
Втрати якості	Погіршення якості продукції чи послуг та втрата репутації.
Неможливість прийняття обґрунтованих рішень Втрати часу та ресурсів	Важко приймати обґрунтовані управлінські рішення без чітких даних для аналізу. Недоцільне використання часу та ресурсів, що може призвести до збитків.
Втрата конкурентоспроможності	Може вплинути на втрату конкурентної переваги на ринку.

Оцінка витрат і користі від впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) є критичним аспектом стратегії багатьох підприємств та організацій. Ця оцінка допомагає визначити, наскільки вигідно та доцільно впроваджувати СМЯ, враховуючи витрати, пов'язані з цим процесом, та користь, яку може принести покращення якості продукції і процесів. Першим кроком у ньому є визначення витрат, пов'язаних із впровадженням СМЯ. Це включає в себе витрати на навчання персоналу, придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення, оплату аудиторських послуг та інші витрати.

Важливо докладно дослідити всі аспекти витрат, щоб визначити їх обсяг та розподіл. Після визначення витрат наступним кроком є вимірювання користі, яку приносить впровадження СМЯ. Ця користь може включати в себе покращення якості продукції, зменшення виробничих витрат, задоволення клієнтів, відповідність стандартам та зниження ризику невиконання вимог законодавства та регулюючих органів. Щоб об'єктивно виміряти ці показники, можуть використовуватися різні методи, такі як опитування клієнтів, аналіз

фінансових показників та оцінка внутрішніх процесів. Порівнюючи витрати і користь, можна визначити вигідність впровадження СМЯ. Якщо користь переважає витрати, це може підтвердити доцільність СМЯ для підприємства. Важливо враховувати, що результати оцінки можуть змінюватися з часом, і необхідно проводити періодичні переоцінки витрат і користі.

Міжнародні стандарти якості, зокрема ISO 9001, є важливими рамками для управління якістю в організаціях у всьому світі. Порівнювати свою систему менеджменту якості з цими стандартами може мати значущий вплив на покращення якості продукції та послуг, а також на загальну ефективність підприємства. У цій статті розглянемо важливість порівняння внутрішньої системи менеджменту якості з міжнародними стандартами та його переваги. Порівняння системи менеджменту якості організації з міжнародними стандартами, зокрема ISO 9001, дозволяє з'ясувати, наскільки відповідна система є стандартною та відповідає глобальним нормам [36].

ISO 9001 встановлює вимоги до системи менеджменту якості, які допомагають досягти високих стандартів якості продукції та послуг, забезпечуючи задоволення клієнтів та ефективне управління. Однією з ключових переваг порівняння з міжнародними стандартами є можливість ідентифікації слабких місць у власній системі менеджменту якості. Це допомагає організації виправити недоліки та вдосконалити процеси для досягнення високих стандартів. Виявлення розбіжностей між внутрішньою системою та ISO 9001 може слугувати стимулом для впровадження покращень та вдосконалення системи. Порівняння також допомагає визначити вимоги та відповідальність за впровадження стандартів якості в організації. Встановлення чітких вимог та відповідальностей сприяє структурованому підходу до управління якістю та розподілу завдань серед персоналу. Додатково, міжнародні стандарти якості можуть сприяти покращенню внутрішнього спілкування та збільшенню усвідомленості серед персоналу щодо важливості якості. Вони можуть служити інструментом для залучення персоналу до процесів управління якістю та створення загальної культури якості в організації. Нарешті, порівняння з

міжнародними стандартами допомагає організації демонструвати свою зобов'язаність до якості перед клієнтами та партнерами. Багато клієнтів вимагають, щоб їхні постачальники відповідають міжнародним стандартам, і це може підвищити довіру і привабливість організації на ринку.

#### 1.4 Висновки до розділу 1.

В сучасних умовах, де конкуренція на ринку продуктів рибної промисловості стає все більш інтенсивною, рибопереробні підприємства повинні звертати особливу увагу на підвищення якості своєї продукції та оптимізацію виробничих процесів.

В цьому контексті, використання системи менеджменту якості (СМЯ) стає критично важливим. СМЯ допомагає рибопереробним підприємствам стандартизувати процеси виробництва, впроваджувати сучасні технології та методи контролю якості, а також забезпечувати відповідність вимогам та стандартам якості. Однією з основних переваг використання СМЯ є можливість уникнення дефектів та відмов у продукції, що може призвести до втрат і збитків. Це особливо важливо в рибопереробній галузі, де якість та безпека продукції мають вирішальне значення для здоров'я споживачів. Важливо також відзначити, що впровадження СМЯ сприяє підвищенню внутрішньої ефективності підприємства. Це стосується оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат на ресурси, підвищення продуктивності праці та ефективності використання обладнання. Все це призводить до зниження виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Рибопереробні підприємства повинні враховувати особливості своєї галузі при впровадженні СМЯ. Вимоги до СМЯ повинні бути відповідними вимогам, стандартам та регулюванням, що характерні для рибопереробної галузі. Однією з ключових вимог є забезпечення безпеки та якості продукції, оскільки рибні продукти підлягають особливому контролю. Також важливо враховувати екологічні аспекти рибопереробної галузі та дотримуватися стандартів щодо

раціонального використання рибних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Для оцінки ефективності застосування СМЯ на рибопереробних підприємствах можуть використовуватися різні методи та показники.

Один з найбільш поширених методів - це аналіз витрат та відношенні до отриманої користі. Оцінка витрат та користі дозволяє підприємствам зрозуміти, чи варто інвестувати в впровадження та підтримку СМЯ. Також важливим методом є збір та аналіз даних про якість продукції та задоволеність клієнтів.

Проведення аудитів, внутрішніх та зовнішніх, допомагає виявити недоліки та можливості для покращення.

Додатково, можуть використовуватися ключові показники продуктивності (KPI), які вимірюються в процесі виробництва та дозволяють визначити, наскільки СМЯ впливає на продуктивність та якість. У висновках слід підкреслити, що використання системи менеджменту якості на рибопереробних підприємствах є актуальним та допомагає підвищити ефективність діяльності.

Вимоги до СМЯ повинні бути адаптовані до специфіки галузі, зокрема стосовно безпеки та якості продукції. Оцінка ефективності застосування елементів СМЯ може включати аналіз витрат та користі, збір даних про якість продукції та задоволеність клієнтів, а також вимірювання KPI. Ці методи сприяють покращенню продуктивності та якості, що є ключовими факторами успіху в рибопереробній галузі.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

# НУБІП України

### 2.1 Аналіз та структура рибопереробної галузі

Держрибагентство є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра аграрної політики та продовольства та функціонує відповідно до Положення про Держрибагентство, яке затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 30.09.2015 № 895 (зі змінами) [37].

рени використання та відтворення водних біоресурсів. До сфери управління Держрибагентства належить також 40 державних підприємств та установ, які мають такі основні напрями діяльності: рибальство, рибництво, функціонування інфраструктури водного транспорту, дослідження і розробки у галузі природничих і технічних наук та інші. З них:

- 13 – підприємства аквакультури та промислового рибальства;
- 7 – рибні порти та адміністрації портів;
- 6 – науково-дослідні та проектні інститути;
- 9 – бюджетні установи;
- 5 – знаходяться у стані припинення .

З 40 державних підприємств, установ та організацій 2 розташовано на тимчасово окупованій території АР Крим, з яких 6 не ведуть господарську діяльність в Україні (не здійснили перереєстрацію на материковій частині України) та 6 державних підприємств здійснили перереєстрацію на материковій частині України, але основні фонди (майно) 4-х з них залишилися в АР Крим [38].

Рибна галузь є важливою складовою економіки України на сучасному етапі розвитку. Розробка та впровадження інноваційних технологій у рибництві та рибопереробці потребують обов'язкового та постійного аналізу інфраструктури рибного ринку. Потреба в харчовому білку, який характеризується збалансованим амінокислотним складом, забезпечується за рахунок риби та морепродуктів на 20-30 %. Було досліджено епоживання риби

та рибопродуктів на душу населення в Україні за останні 20 років, асортимент риби в Україні, імпорт риби та рибопродуктів за видами, ціни на продукцію в гривнях за кг у попередні роки та на сьогоднішній день. Згідно з міжнародними медичними нормами, щорічне споживання риби та морепродуктів має становити 20 кг на людину. Водночас в Україні за даними Держкомстату на 01.01.2019 на душу населення припадало 14,5 кг риби та морепродуктів [39].

У 2018-2019 роках лідером споживання в Україні традиційно залишався оселедець. Україна також імпортувала такі види риби: скумбрія, хек, оселедець, лосось, піленгас, минтай, мойва, сардини, нототенія. Крім того, в Україну імпортуються пангасіус, креветки, путасу, мідії, кальмари, сайра, ставрида, морський окунь, тунець, камбала, анчоуси, корюшка, тріска, лосось та інші види риби, ікра та морепродукти [40].

Досліджуваний асортимент риби в Україні представлений як вітчизняною, так і імпортною продукцією. До вітчизняної продукції належать: короп, щука, мойва, оселедець, скумбрія, шпрот, до імпортової - камбала, окунь, пангасіус, лосось, маслянка, хек, минтай, мойва, нототенія, оселедець, скумбрія, тріска, тунець, тилапія (підешва), морська форель, путасу тощо.

Встановлено, що на стан ринку риби в Україні впливає нестабільна економічна та політична ситуація в країні, низька платоспроможність населення, корупція та висока кредиторська заборгованість підприємств. В Україні щорічно спостерігається тенденція до зменшення обсягів споживання риби та рибної продукції населенням України, що є наслідком скорочення вилову риби та виробництва рибної продукції, зношеності основних фондів та недостатньої фінансової підтримки рибної галузі.

У 2021 році загальний обсяг видобутку риби та інших водних біоресурсів на підприємствах рибної галузі України склав 73,7 тисячі тонн. Діяльність, пов'язану з промисловим видобутком водних біоресурсів у рибогосподарських водних об'єктах загальнодержавного значення, на яких встановлені обмеження та прогнози допустимого спеціального використання водних біоресурсів, здійснювали 429 суб'єктів господарської діяльності. Відзначимо, що ці суб'єкти

вилаштували 30,5 тисяч тонн водних біоресурсів в рибогосподарських водних об'єктах та на континентальному шельфі України протягом 2021 року. Із цього обсягу було здійснено вилов: 17,7 тисяч тонн у внутрішніх водоймах (зростання на 7 % у порівнянні з 2020 роком); 8,3 тисяч тонн у Чорному морі (зменшення на 15 % у порівнянні з 2020 роком); 4,5 тисяч тонн в Азовському морі (зменшення на 49 % у порівнянні з 2020 роком). У Чорному морі основними видами, які вилавлялися промислово, були рапана (4941 тонна), шпрот (1732 тонни), креветки (646 тонн), атерина (243 тонни) та мідії (215 тонн) [38].

Приблизно 80-90% обсягу імпорту риби в Україну припадає на види, до яких країна не має доступу, оскільки вони видобуваються виключно у відкритому морі або морських економічних зонах інших держав. Основною частиною імпорту є морожена риба або її філе, що становить 75% від загального обсягу імпорту рибопродукції. Серед найпопулярніших видів є оселедець, скумбрія, мерлуза (хек), сардини, путасу і атлантичний лосось. Багато з цих продуктів піддаються подальшій обробці на рибних підприємствах в Україні. На сьогодні в Україні активно розвивається галузь рибопереробки, зокрема у виробництві рибного філе, консервів і заморожених напівфабрикатів. Значна частина цих продуктів виробляється з імпоротної сировини і експортується на ринки інших держав [41].

Загальна вартість реалізованої переробленої та консервованої риби, ракоподібних і моллюсків (без включення ПДВ) протягом 2021 року склала практично 7,9 мільярда гривень, що на 20% більше, ніж у 2020 році. З цього обсягу продукції понад 0,451 мільярда гривень було реалізовано за кордоном, що відзначає зростання на 56% порівняно з показниками 2020 року. За попередніми даними, в 2021 році споживання риби та рибних продуктів в Україні зросло до 565 тисяч тонн, що становить 13,7 кілограмів на душу населення. В 2020 році ці показники за даними Державної служби статистики склали 517 тисяч тонн і 12,4 кілограма відповідно. Середні споживчі ціни на рибу та рибні продукти в Україні у 2021 році, відповідно до Державної служби статистики, зросли по всіх



позиціях, в середньому на 11,8%. Найсильніше підвищилися ціни на оселедець (-26,2%), живу або охолоджену рибу (+14,0%) та крабові палички (+12,5%) [42].

Структура рибопереробних підприємств у різних компаній відрізняється, але не радикально. Загалом поділяються на схожі класифікатори.

Виробничий цех на рибопереробному підприємстві - це основний виробничий підрозділ, де відбувається виробництво та переробка сировини в різноманітні рибні продукти. Виробничий цех може бути розділений на кілька підцехів або ліній виробництва залежно від обсягів та видів продукції. Основні функції та процеси, що відбуваються в виробничому цеху, включають таке:

**Приймання сировини:** сировина, якою може бути риба або інші морські продукти, прибуває на підприємство з рибних портів, рибних ферм, або інших джерел. Важливим етапом є оцінка якості та свіжості сировини, а також контроль за документацією, що супроводжує сировину.

**Підготовка сировини:** Сировину піддають попередній обробці, такій як відчищення, розфасовування, видалення кісток, шліфування тощо. Цей етап допомагає підготувати сировину до подальшої обробки та виробництва.

**Переробка:** цей етап включає різноманітні процеси переробки сировини в різні види продукції. Наприклад, рибу можуть розрізати на філе, приготувати консерви, заморозити, а також виготовити інші продукти, такі як фарш, маринади, тощо.

**Пакування і маркування.** Готову продукцію пакують в спеціальну упаковку для зберігання та транспортування. Також проводиться маркування продукції, включаючи інформацію про склад, дату виробництва, термін придатності тощо.

**Контроль якості:** Важливим етапом є контроль якості продукції, включаючи оцінку смаку, аромату, текстури, а також дотримання нормативів та стандартів безпеки та якості. Контроль проводиться як в лабораторіях, так і під час виробництва.

**Управління виробничим процесом:** Персонал виробничого цеху відповідає за ефективне виробництво та ведення обліку витрат та ресурсів.



Виробничий процес керується з метою оптимізації продуктивності та зниження витрат. **Забезпечення безпеки праці:** Важливим аспектом виробничого цеху є забезпечення безпеки працівників під час виробництва.

**Документація та звітність:** Всі процеси та виробництво в цеху супроводжується документацією та звітністю, яка може бути важливою для дотримання стандартів та нормативів.

Виробничими приміщеннями рибопереробного підприємства є: цех приймання, сировини, дефростації, тузлучний, обробний цех, цех підготовки та миття овочів, консервні цехи, пресервні, маринадні, посольні і дообробки риби, копильний цех, кулінарний, розбірно-розфасовні та вакуум-випарні цехи, цехи для переробки мідій і креветок, соусоварочні цеху, млинові цехи, жиромучного виробництва, топкові відділення камер гарячого копчення, димогарні, пакувальні цехи, цехи миття тари та інвентарю, склади консервів [43].

**Логістичний та транспортний підрозділ:** постачання сировини, доставка готової продукції, організація та контроль транспортування, вибір оптимальних транспортних маршрутів, митне оформлення та документація, ведення обліку вантажів, забезпечення відповідності термінів доставки, робота з логістичними партнерами та перевізниками (організація постачання сировини та доставки готової продукції) [44].

**Управління та адміністрація:** вище керівництво та керівництво підприємством, фінансовий відділ та бухгалтерія, кадровий відділ, відділ маркетингу та продажу.

**Відділ якості та безпеки продукції:** Відділ якості та безпеки продукції на рибопереробному підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості продукції та безпеки споживання.

Основні функції та завдання цього відділу включають наступне:  
**контроль якості сировини та матеріалів:** відділ відповідає за оцінку якості та безпеки сировини, що надходить на підприємство, а також матеріалів, використовуваних у виробничому процесі.

Внутрішній контроль виробництва: включає в себе нагляд за всіма етапами виробництва, від підготовки сировини до пакування готової продукції, з метою впевненості у дотриманні стандартів якості та безпеки.

Лабораторні аналізи: Відділ веде лабораторні дослідження для перевірки хімічного складу та якості продукції, а також на наявність шкідливих речовин.

Сертифікація та документація: Відділ добає про оформлення необхідних сертифікатів та документів, що підтверджують якість і безпеку продукції.

Дотримання стандартів безпеки та якості: Забезпечення дотримання всіх вимог стосовно безпеки та якості виробленої продукції.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу: Забезпечення персоналу знаннями та навичками, необхідними для дотримання стандартів якості та безпеки. Відділ якості та безпеки продукції грає важливу роль у забезпеченні довіри споживачів до продукції підприємства і в забезпеченні безпеки їхнього здоров'я при споживанні продукції [45].

Дослідницький відділ : Розробка нових продуктів і технологій.

Служба безпеки та охорони: Забезпечення безпеки праці та майна.

Обслуговуючий персонал: Технічна служба, інженери та інші служби для забезпечення функціонування обладнання.

Екологічний відділ: Відповідність нормам охорони навколишнього середовища та робота з відходами.

Людська складова рибопереробного підприємства доволі різноманітна.

В залежності від конкретної сировини і цілей підприємства може трохи варіюватись [46].



**Рис. 2.1. Основні керівні посади рибопереробного підприємства**

Керівництво рибопереробного підприємства має на собі велику відповідальність та ряд ключових завдань для успішного управління підприємством.

В даному випадку до керівництва відносяться: керівник підприємства з двома заступниками та три начальника основних процесів (адміністративний, виробничий і логістичний). Їх основні завдання включають в себе:

**Розробка стратегії і планування:** керівник повинен розробляти стратегію розвитку підприємства та плани дій на короткострокову та довгострокову перспективи. Визначення цілей та пріоритетів є важливим завданням.

**Управління персоналом:** Керівник має відповідати за найм та утримання кваліфікованого персоналу. Це включає в себе визначення потреб у робітниках, навчання, мотивацію та ведення трудових відносин.

**Управління виробництвом:** Керівник повинен контролювати виробничий процес, забезпечувати високу якість продукції, вирішувати технічні питання та оптимізувати виробництво.

**Фінансовий менеджмент:** Керівник відповідає за фінансовий стан підприємства, включаючи бюджетування, фінансовий контроль, управління прибутком та витратами.

**Маркетинг та продажі:** Керівник повинен розробляти маркетингові стратегії, просування продукції на ринку та підтримку клієнтських відносин.

Управління логістикою та постачанням: Забезпечення надходження сировини та вивезення готової продукції є важливим завданням. Керівник повинен організувати логістичні процеси.

Дотримання нормативів та стандартів: Керівник відповідає за те, щоб підприємство дотримувалося всіх законодавчих норм та стандартів безпеки та якості продукції.

Фінансові рішення: Керівник приймає рішення щодо інвестицій, розширення виробництва, придбання обладнання та інші фінансові аспекти.

Взаємодія з урядовими органами і регуляторами: Керівник взаємодіє з урядовими органами та регуляторами для вирішення різних адміністративних та регуляторних питань.

Стратегічне управління ризиками: Визначення та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства, є важливим завданням. Ці завдання роблять керівнику вирішальну роль у функціонуванні та розвитку виробничого підприємства [47]



Рис. 2.2. Структура виробничого відділу

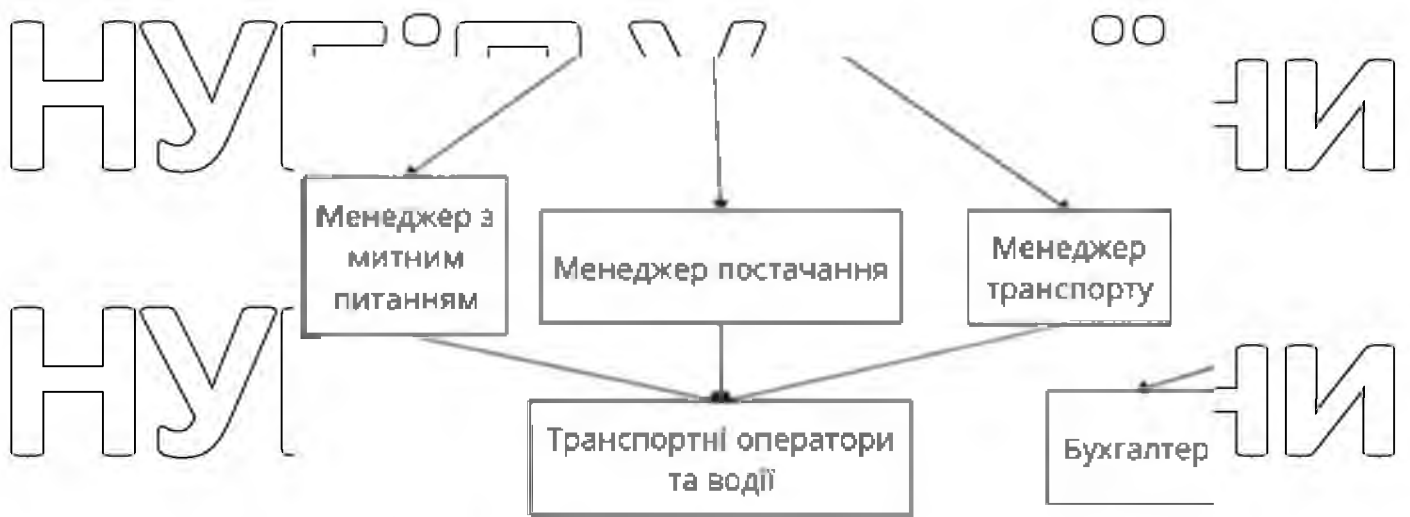
Головний інспектор та його підлеглі (лабораторний персонал, інспектори якості, безпеки і охорони здоров'я) на виробничому підприємстві відповідають за контроль якості та безпеки продукції, розробку стандартів, проведення інспекцій, співпрацю з іншими підрозділами та забезпечення дотримання нормативів, контроль якості продукції, розробка та впровадження стандартів якості, контроль стандартів безпеки, проведення аудиту в керівництві

інспекційним персоналом, розв'язання проблем, звітність та документація, співпраця з іншими підрозділами, навчання та розвиток персоналу, дотримання нормативів і стандартів [48].

Обов'язки бригадира та його підлеглих на виробничому підприємстві: організація та керівництво роботою бригади на виробничому майданчику, розподіл робочих завдань серед підлеглих та надання інструкцій, виконання технічних операцій та нагляд за процесами виробництва, забезпечення дотримання виробничих стандартів та правил безпеки праці, подання звітів керівництву щодо продуктивності та якості роботи бригади, розв'язання конфліктних ситуацій та надання підтримки підлеглим. Виконання робочих завдань та технічних операцій відповідно до інструкцій бригадира, дотримання стандартів якості та безпеки праці, повідомлення бригадиру про виявлені проблеми та несправності в процесі виробництва, забезпечення високої продуктивності та якості роботи, співпраця з іншими членами для досягнення спільних цілей. Обов'язки бригадира та підлеглих спрямовані на ефективне виробництво та забезпечення якості продукції на виробничому підприємстві.

Обов'язки головного інженера та технічного персоналу: планування та керівництво інженерно-технічними проектами, забезпечення дотримання технічних стандартів та безпеки на підприємстві, управління технічним персоналом та обладнанням, розробка стратегії технічного розвитку, обслуговування та ремонт технічного обладнання, виконання планових і аварійних робіт, впровадження покращень та модернізація технічних систем, забезпечення ефективного функціонування технічних процесів на підприємстві.





(Рис. 2.3. Структура логістичного відділу)

Менеджер митного питання, менеджер постачання та менеджер

транспорту мають обов'язки, пов'язані з логістикою та поставками: планування та організація логістичних операцій, включаючи митницю, поставки та транспорт, забезпечення дотримання митних нормативів та вимог, оптимізація постачальницького ланцюга та вибір надійних постачальників, координація інспекцій та митних декларацій, планування маршрутів та вибір транспортних засобів для ефективних поставок, ведення документації та звітності щодо поставок та митних операцій, взаємодія з іншими відділами для забезпечення безперебійного постачання та вирішення логістичних питань, впровадження та вдосконалення логістичних процесів та стратегій з метою зменшення витрат та підвищення продуктивності [49].

Транспортні оператори та водії мають наступні обов'язки: вчасно та безпечно доставляти товари до місця призначення, здійснювати перевезення відповідно до усіх законодавчих вимог та правил дорожнього руху, підтримувати в чистоті та гарному робочому стані транспортні засоби, контролювати вантаж та його правильне розміщення на транспортному засобі, дотримуватися графіку доставки та вчасно повідомляти про будь-які затримки, взаємодіяти з вантажовласниками та логістичним відділом для вирішення питань, пов'язаних з поставками, дотримуватися стандартів безпеки та охорони здоров'я під час

роботи з вантажем та на дорозі, виконувати плановий обслуговувальний ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів, додержуватися інструкцій та директив диспетчера або керівника відділу логістики [50].



Рис. 2.4. Структура адміністративного відділу

Менеджер та/або асистент керівника здійснює керівництво діяльністю адміністративної служби підприємства, установи, організації та несе персональну відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків. Організує та організовує роботу щодо забезпечення діяльності підприємства внутрішнім адміністративним координуванням та інформаційними зв'язками. Формує інформаційно-комунікативну інфраструктуру підприємства, установи, організації. Розподіляє обов'язки між структурними підрозділами служби чи її працівниками, спрямовує, координує та контролює їх роботу. Подає пропозиції керівництву щодо структури адміністративної служби. Вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи персоналу.

Організовує, регулює та контролює проведення інформаційно-аналітичної роботи підприємства, установи, організації. Розробляє аналітичні, довідкові та інші матеріали з питань, що стосуються діяльності підприємства, установи, організації в межах своєї компетенції. Готує аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, звіти на основі аналізу показників розвитку підприємства, установи, організації або підпорядкованого структурного підрозділу [47].

Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у розробленні перспективних та поточних планів відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства, установи, організації. Проводить моніторинг

ефективності обраної стратегії, на основі якого розробляє рекомендації щодо перспектив розвитку підприємства, установи, організації та їх структурних підрозділів. Бере участь у формуванні заходів щодо визначення корпоративної стратегії підприємства, установи, організації та в межах наданих йому повноважень контролює її виконання. У межах делегованих повноважень контролює стан організаційно-розпорядчої діяльності в організації та структурних підрозділах. Бере участь в організації комплексу заходів щодо забезпечення захисту персоналу.

В обов'язки бухгалтерської служби входить ведення обліку матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, ведення податкового обліку, розрахунок і сплата податкових платежів і внесків у позабюджетні фонди, здача звітності в контролюючі органи. Головні бухгалтери розробляють для підприємства облікову політику, форми внутрішньої звітності, що керують роботою бухгалтерської служби. Нерідко додатково на людей цієї професії лягають обов'язки по веденню управлінського обліку або обліку за міжнародними стандартами. Якщо на підприємстві припинити вести облік, то діяльність дуже швидко буде паралізована. Не буде інформації по заборгованості покупців або постачальників, власники не будуть знати, справа приносить дохід або збитки. Тому робота бухгалтерів пов'язана з величезною відповідальністю [51].

У обов'язку секретаря входить: прийом відвідувачів, ведення діловодства (хоч би реєстрація вхідної і вихідної документації); обслуговування керівника (нерідко планування його робочого дня); прийом телефонних дзвінків, що поступають керівникові; організація прийомів і нарад, замовлення потелів і авіаквитків (для керівника і для решти співробітників), замовлення канцтоварів і інших речей, необхідних для життєдіяльності офісу, взаємодія з іншими відділами та співробітниками для вирішення різних питань та організації робочого процесу в офісі. Виконання інших завдань, пов'язаних з підтримкою офісної діяльності та забезпеченням робочого середовища [52].



Фактично, обов'язки офісних працівників варіюються від бухгалтерської справи до секретарської.

## 2.2 Характеристика рибопереробного підприємства

В якості досліджуваного рибопереробного підприємства на теренах України обрано рибоконсервний завод "Екватор" Товариство з обмеженою відповідальністю. Рибоконсервний завод "Екватор" є лідером серед українських підприємств з переробки риби і морепродуктів. Історія компанії налічує свої корені з 2003 року. З моменту заснування і до сьогоднішнього дня підприємство продовжує розвиватися, розширює свої технологічні можливості та набуває значний виробничий досвід. Рибоконсервний завод "Екватор" реалізує повний цикл виробництва широкого асортименту продукції, відповідно до стандартів України та Європейського Союзу [53].

Виробничі потужності підприємства: Виробничий комплекс розташований на площі кілька тисяч квадратних метрів і включає наступні підрозділи:

Цех для виробництва консервів натуральної групи.

Цех для виробництва консервів "Шпроти в олії" і копченої риби в маслі.

Цех для виробництва рибних консервів у томатному соусі, печінки та ікри тріски. Виробництво оснащено сучасним обладнанням для переробки рибної сировини, а технологічні процеси керуються кваліфікованими спеціалістами з багаторічним досвідом роботи [54].

Застосовувана сировина: Для виробництва рибоконсервної продукції підприємство використовує сировину, яка надходить безпосередньо з районів океанічного та морського промислу. Підприємство активно співпрацює з провідними виробниками риби з різних країн, включаючи Україну, Мавританію, Марокко, Сенегал, Естонію, Литву, Латвію, Ісландію, Норвегію, Китай та інші. Консерви виготовляються з морепродуктів, які походять з Атлантики, Балтики, Тихого океану, Азово-Чорноморського басейну. Тісна

співпраця з українськими рибодобувними підприємствами дозволяє виробляти високоякісну продукцію за доступними цінами.

Торгові марки: Продукція ТОВ "Рибоконсервний завод "Екватор" представлена на ринку під власними торговими марками, такими як "Екватор," "Аквасвіт," "Багатий улов," "Керченські," "Фишмарин," "Арктика," "Боцман," "Океаніччі." Завод також виготовляє товари під торговими марками великих підприємств України та торгових мереж.

Контроль і управління якістю: Підприємство приділяє велику увагу контролю та управлінню якістю продукції. Вже у 2003 році завод впровадив і сертифікував систему менеджменту якості та безпеки продукції відповідно до стандартів УкрСЕПРО. З 2008 року на заводі діє міжнародна система безпеки продукції HASP. У 2015 році була впроваджена система управління безпечністю харчових продуктів згідно з ДСТУ ISO 22000:2007.

Контроль якості: ТОВ "Рибоконсервний завод "Екватор" є успішною компанією, що стабільно розвивається та має високий рівень виробництва. Продукція заводу отримала довіру споживачів не лише в Україні, але й за її межами. Сьогодні "Екватор" відомий своєю якістю і високими стандартами.

Підприємство має сертифікат №UA 80072.32674729.5-2018, який був зареєстрований у реєстрі Органу з сертифікації та був дійсним з 25 травня 2018 року до 24 травня 2021 року. Цей сертифікат підтверджує відповідність системи управління безпечністю харчових продуктів стандартам. Контроль

відповідності сертифікованої системи управління безпечністю харчових продуктів вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом паглядового аудиту, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий Органом з сертифікації систем управління, ДП "Харківстандарт-метрологія", розташованим за адресою: Україна, 61002, м.

Харків, вул. Мירוносицька, 36 (атестат акредитації №80072) на підставі

результатів аудиту системи управління безпечністю харчових продуктів. Ця сертифікація є ще одним доказом зобов'язаності ТОВ "Рибоконсервний завод "Екватор" до високих стандартів якості та безпеки продукції. Лабораторія на

підприємстві з сертифікованими фахівцями здійснює контроль якості сировини, матеріалів, тари та готової продукції. Технологічні режими перевіряються на всіх етапах виробництва рибоконсервів.

Контактна інформація: Адреса: вул. Різдва, 29А, кімн. 901, м.

Харків, Україна Телефон: +38 (057) 728-20-08, +38 (057) 728-19-16 Електронна

пошта: [ekvatorfish@ekvatorfish.com](mailto:ekvatorfish@ekvatorfish.com)

Закуповуються товари: Сировина та витратні матеріали для виробництва рибних консервів, такі як соняшникова олія рафінована

дезодорована, томатна паста, спеції, етикетки, гофротара, сіль, цукор, жерстяні

банки (різних розмірів), кришки типу Easyopen, крохмаль, борошно, квасоля,

промислові мийні засоби, одноразовий одяг, спецодяг, піддони, стрейч-плівка,

скотч, стрічка для пакування [53]

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна



**Рис. 2.5 Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів**

### 2.3 SWOT-аналіз, як елемент системи управління якістю підприємства

SWOT-аналіз (SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis)) – це система визначення та аналізу сильних і слабких сторін організації, її можливостей і загроз. Саме ці слова складають аббревіатуру SWOT.

Основна мета SWOT-аналізу – підвищити обізнаність про фактори, які

впливають на прийняття бізнес-рішень або розробку бізнес-стратегії. Для цього SWOT-аналіз аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, а також фактори, які можуть вплинути на життєздатність рішення [55].

SWOT-аналіз зазвичай використовується бізнесом, але його також застосовують неприбуткові організації і, меншою мірою, приватні особи для особистої оцінки. SWOT також використовується для оцінки ініціатив, продуктів або проектів. Наприклад, IT-директори можуть використовувати SWOT для створення шаблону стратегічного бізнес-планування або проведення конкурентного аналізу. Ідея SWOT належить Альберту Хамфрі, який випробував цей підхід у 1960-х і 1970-х роках у Стенфордському дослідницькому інституті. SWOT-аналіз спочатку був розроблений для бізнесу і базувався на даних компаній зі списку Fortune 500.

Він був прийнятий організаціями всіх типів як допоміжний засіб для мозкового штурму при прийнятті бізнес-рішень. SWOT-аналіз часто використовується або на початку, або як частина процесу стратегічного планування. Ця структура вважається потужною підтримкою для прийняття рішень, оскільки вона дозволяє організації розкрити можливості для успіху, які раніше не були сформульовані. Вона також висвітлює загрози до того, як вони стануть надто обтяжливими.

SWOT-аналіз може визначити ринкову нішу, в якій бізнес має конкурентну перевагу. Він також може допомогти окремим особам побудувати кар'єрний шлях, який максимізує їхні сильні сторони, і попередити їх про загрози, які можуть завадити успіху.

Цей тип аналізу є найбільш ефективним, коли його використовують для прагматичного визнання та врахування бізнес-проблем і занепокоєнь. Отже, до проведення SWOT-аналізу часто залучають різноманітну міжфункціональну команду, здатну вільно обмінюватися думками та ідеями. Найефективніші команди використовують реальний досвід і дані - наприклад, дані про доходи або витрати - для побудови SWOT-аналізу.

Як випливає з назви, SWOT-аналіз розглядає чотири елементи:



1. Внутрішні атрибути та ресурси, які підтримують успішний результат, такі як різноманітна продуктова лінійка, лояльні клієнти або якісне обслуговування клієнтів.

2. Внутрішні фактори та ресурси, які ускладнюють досягнення успіху, наприклад, слабкий бренд, надмірна заборгованість або недостатній рівень кадрового забезпечення чи навчання.

3. Зовнішні фактори, якими організація може скористатися, наприклад, сприятливі експортні тарифи, податкові пільги або нові технології, що сприяють успіху.

4. Зовнішні фактори, які можуть поставити під загрозу успіх організації, наприклад, посилення конкуренції, послаблення попиту або нестабільність ланцюжка поставок [56].

Матриця SWOT часто використовується для впорядкування пунктів, визначених під кожним з цих чотирьох елементів. Матриця, як правило, являє собою квадрат, розділений на чотири квадранти, кожен з яких представляє один з конкретних елементів. Особи, які приймають рішення, визначають і перераховують конкретні сильні сторони в першому квадранті, слабкі сторони в наступному, потім можливості і, нарешті, загрози.

Організації або окремі особи, які проводять SWOT-аналіз, можуть використовувати різні шаблони SWOT-аналізу. Ці шаблони, як правило, є варіаціями стандартної чотирьох квадрантної матриці SWOT-аналізу.

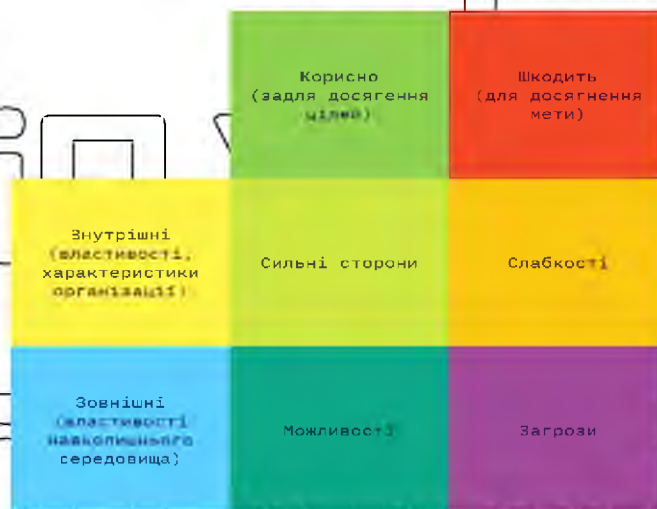


Рис. 2.5. Приклад матриці SWOT

Управління якістю - це процес забезпечення того, щоб ваші продукти чи послуги відповідали або перевершували очікування ваших клієнтів та зацікавлених сторін. Він включає планування, впровадження, моніторинг та вдосконалення ваших стандартів і практик якості. Одним з інструментів, який може допомогти вам в управлінні якістю, є SWOT-аналіз, що розшифровується як сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз - це простий, але потужний метод, який може допомогти вам визначити та оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ваші показники якості та цілі. У цій статті ми покажемо вам, як ви можете використовувати SWOT-аналіз для покращення управління якістю у чотири кроки.

Крок 1. Визначте свої цілі у сфері якості.

Перш ніж розпочати SWOT-аналіз, ви повинні мати чітке уявлення про те, чого ви хочете досягти за допомогою управління якістю. Якими є ваші цілі, стандарти та критерії якості? Як вони узгоджуються з баченням, місією та цінностями вашої організації? Як вони підтримують потреби та задоволеність ваших клієнтів? Як вони відповідають відповідним нормативно-правовим актам і найкращим галузевим практикам? Наявність чітко визначених цілей у сфері якості допоможе вам зосередити SWOT-аналіз на найбільш актуальних і важливих аспектах управління якістю.

Крок 2. Проведіть SWOT-аналіз.

Для проведення SWOT-аналізу вам потрібно зібрати інформацію та дані з різних джерел, таких як відгуки клієнтів, аудит якості, дослідження ринку, аналіз конкурентів, бенчмаркінг тощо. Ви можете використовувати просту матрицю або таблицю, щоб систематизувати отримані дані за чотирма категоріями: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні сторони - це позитивні аспекти вашого управління якістю, які дають вам перевагу над іншими. Слабкі сторони - це негативні аспекти вашого управління якістю, які обмежують або перешкоджають вашій діяльності. Можливості - це зовнішні чинники, які ви можете використати для поліпшення вашого управління якістю. Загрози - це

зовнішні чинники, які можуть зашкодити або кинути виклик вашому управлінню якістю. Ви повинні бути чесними і реалістичними, оцінюючи фактори SWOT, і уникати занадто розпливчастих або загальних формулювань.

Крок 3: Проаналізуйте результати SWOT.

Після того, як ви заповнили матрицю SWOT, вам потрібно проаналізувати результати і визначити ключові наслідки та ідеї для вашого управління якістю. Ви можете використовувати деякі запитання, щоб спрямувати ваш аналіз, наприклад Як ви можете використати свої сильні сторони для досягнення цілей у сфері якості? Як ви можете подолати або мінімізувати свої слабкі сторони для покращення показників якості? Як ви можете використати або створити можливості для покращення ваших стандартів і практик якості? Як ви можете пом'якшити або уникнути загроз для захисту вашої репутації та цінності якості? Вам слід визначити пріоритетність найбільш важливих і нагальних SWOT-факторів, а також оцінити їхній вплив і реалістичність.

Крок 4: Розробіть план дій.

На основі вашого SWOT-аналізу вам потрібно розробити план дій, який окреслює конкретні кроки і дії, які ви зробите для покращення управління якістю. Ваш план дій повинен містити такі елементи: фактор SWOT-аналізу, на який ви звертаєте увагу, мету, яку ви переслідуєте, дії, які ви впроваджуєте, ресурси, які ви виділяєте, графік, якого ви дотримуетесь, і показники, які ви використовуєте для вимірювання вашого прогресу і результатів. Ви також повинні розподілити ролі та обов'язки між членами вашої команди і повідомити про свій план дій відповідним зацікавленим сторонам. Ваш план дій повинен бути SMART, тобто конкретним, вимірюваним, досяжним, актуальним і обмеженим у часі [57].

Серед переваг використання SWOT-аналізу можна виділити наступні:

-Аналіз створює візуальне уявлення про фактори, які, найімовірніше, впливають на те, чи зможе бізнес, проект, ініціатива або окрема особа успішно досягнути поставленої мети.



-Завдяки залученню досвідчених членів міждисциплінарної команди, SWOT-аналіз може сприяти появі багатьох різних точок зору та підходів.

-Таке розмаїття може дозволити SWOT-аналізу конкретизувати кожен елемент і виявити креативні ідеї та проблеми, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими.

Хоча SWOT-знімок важливий для розуміння багатьох динамічних факторів, які впливають на успіх, аналіз має певні обмеження, зокрема такі:

-Аналіз може не включати всі відповідні фактори, оскільки деякі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози можуть бути легко проігноровані або неправильно зрозумілі.

Вхідні дані для кожного елемента часто можуть бути емпіричними або суб'єктивними і давати викривлену перспективу.

-Оскільки SWOT-аналіз фіксує фактори лише в певний момент часу і не враховує, як ці фактори можуть змінюватися з плином часу, його інсайт може мати обмежений термін придатності [58].

## 2.4 Висновки до розділу 2

У розділі розглядаються характеристика та структура підприємства, а також SWOT-аналіз як елемент системи управління якістю. Отримане загальне уявлення про виробниче підприємство. Розглядаючи його характеристики, з'ясоване розмір компанії, основні види продукції, інфраструктуру та ресурси, необхідні для виробництва.

Аналіз структури підприємства дозволяє розуміти, як організована робота на різних рівнях управління та взаємодія між підрозділами. SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки управління якістю організації. Це допомагає визначити сильні та слабкі сторони, такі як чітко визначені стандарти, досвідчений персонал та ефективні процеси.

Можливості з'являються завдяки технологічному прогресу, перевагам клієнтів, ринкам, що розвиваються, і нормативним змінам. Загрози включають посилення

конкуренції, економічні спади, регуляторні зміни, збої в ланцюгах поставок і нові технології.

Стратегії пом'якшення загроз включають диверсифікацію постачальників, ознайомлення з галузевими правилами та інвестиції в дослідження та розробки. Регулярний моніторинг та перегляд SWOT-аналізу та плану дій мають вирішальне значення для надійної системи управління якістю.

За результатами аналізу були ідентифіковані такі пункти: сильні сторони (strengths): серед сильних сторін підприємства можна виділити високу якість продукції, доступ до сировини, досвідчену робочу силу і відмінну інфраструктуру. Слабкі сторони (weaknesses): До слабких сторін відносяться

високі витрати на виробництво, потребу у модернізації устарілих обладнань та можливість впливу негативних змін у законодавстві на галузь. Можливості (opportunities): розширення ринків збуту, впровадження нових технологій та ріст попиту на рибні продукти визначають можливості для підприємства. Загрози

(threats): можливі загрози включають зміни в законодавстві, конкуренцію на ринку та природні катастрофи, які можуть вплинути на виробництво.

Наявність чіткого розуміння сильних та слабких сторін, можливостей та загроз дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для подальшого успішного функціонування підприємства.

Отже розуміння характеристики і структури підприємства, а також SWOT-аналізу дозволяє нам ідентифікувати внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на підприємство, і створювати стратегії, спрямовані на максимізацію сильних сторін та використання можливостей, а також на мінімізацію слабких сторін і загроз, перетворення слабкостей в силу, загрози можуть бути перетворені на потенційні можливості. Це допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення та досягати кращих результатів у конкурентному бізнес-середовищі.

# НУБІП України

## 3.1 Результати проведення SWOT-аналізу рибопереробного підприємства

Як вже зазначалось раніше, SWOT-аналіз - це метод оцінки ефективності, конкуренції, ризиків і потенціалу бізнесу, а також частини бізнесу, такої як продуктова лінійка або підрозділ, галузь або інший суб'єкт господарювання. SWOT-аналіз підприємства "Рибоконсервний завод 'Екватор'" був проведений наступним чином:

Крок 1: Визначення мети SWOT-аналізу: Метою SWOT-аналізу для "Рибоконсервного заводу 'Екватор'" було визначення потенційних внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на фірму, щоб визначити його стратегічну позицію та можливості для покращення якості продукції та конкурентоспроможності.

Крок 2: Збір ресурсів: Для проведення SWOT-аналізу були використані наявні дані та інформація з офіційного сайту підприємства, включаючи історію компанії, опис виробничих потужностей, використання сировини, контроль якості та сертифікації.

Крок 3: Збір ідей: Для збору ідей були розглянуті відгуки споживачів, які вказували на проблеми з якістю продукції, такі як поганий смак та неприємний запах. Ці відгуки надали важливі відомості для аналізу недоліків. Для наочності і кращого SWOT аналізу цього підприємства зроблено рис 3.1.

# НУБІП України

# НУБІП України



Рис.3.1 Матриця SWOT-аналізу підприємства “Екватор”

**Сильні сторони (Strengths):** Розгалужена продукція: Компанія має широкий асортимент різних консервів, включаючи різноманітні марки і продукти. Сертифікована система управління: Наявність сертифікату системи управління безпеністю харчових продуктів свідчить про зобов'язаність до якості і безпеки. Співпраця з різними постачальниками: Підприємство співпрацює з численними постачальниками риб з різних регіонів, що дозволяє робити консерви з різних морських басейнів.

**Слабкі сторони (Weaknesses):** Негативні відгуки: Багато користувачів залишають негативні відгуки про якість продукції, зокрема про смак і запах. Неоднозначність продукції: Відзначається невідповідність оголошеної ваги і складу продуктів, що може погіршити споживчий досвід. Конкурентне

середовище: Ринок рибних консервів досить конкурентний, що ускладнює позиціонування товарів.

Можливості (Opportunities): Покращення якості: виправлення якісних показників може призвести до зменшення кількості негативних відгуків та збільшення популярності бренду. Рекламу та маркетинг: Можливість акцій та рекламних кампаній для просування продукції та підвищення її визнаності. Розширення асортименту: Виробництво нових продуктів або розширення асортименту може привернути нових клієнтів.

Загрози (Threats): Конкуренція: Наявність сильних конкурентів на ринку може призвести до втрати частки ринку. Негативний вплив відгуків: Постійні негативні відгуки можуть погіршити репутацію компанії та вплинути на продажі. Законодавчі обмеження: Зміни в законодавстві щодо безпеки і якості харчових продуктів можуть потребувати додаткових витрат на відповідність стандартам.

SWOT-аналіз демонструє, що компанія має сильні сторони, такі як розгалужена продукція і сертифікована система управління. Проте, їй слід удосконалювати якість продукції та звертати увагу на негативні відгуки, щоб покращити свою репутацію і зменшити вплив слабких сторін на бізнес.

Крок 4: Доопрацювання висновків: Зібрані ідеї були проаналізовані для визначення найважливіших та найбільших ризиків для компанії.

Крок 5: Розробка стратегії. На основі SWOT-аналізу була розроблена стратегія. Було визначено, що метою є негальне покращення якості продукції, перш за все, "Печінка тріски" та зміна негативного сприйняття споживачами на ринку. Для досягнення цієї мети, були визначені конкретні дії, такі як впровадження нових технологій контролю якості та розширення асортименту продукції. Також була визначена періодичність перевірки рішень і перегляду стратегії через певний термін. Отже, SWOT-аналіз був проведений для визначення стратегії компанії "Рибоконсервний завод 'Екватор'" в контексті виведення на ринок нового продукту та покращення якості його продукції.

На основі проведеного SWOT-аналізу підприємству на більш довгострокову перспективу "Рибоконсервний завод "Екватор" можна запропонувати наступні рекомендації для покращення його бізнесу:

1. Покращення якості продукції: Провести детальний аналіз виробничих процесів, які впливають на смак і якість продукції. Здійснити контроль над відповідністю оголошеної ваги та складу продуктів, щоб підвищити довіру споживачів.

2. Акції з виправлення негативних відгуків: Активно взаємодіяти з клієнтами, які залишили негативні відгуки, для вирішення їхніх проблем та надання компенсації. Вжити заходів для покращення асортименту продукції, яка отримала негативну оцінку.

3. Маркетинг і реклама: Запустити маркетингові та рекламні кампанії, які підкреслять переваги і якість продукції. Вивчити попит споживачів і виготовити нові продукти, які відповідають їхнім вимогам.

4. Вдосконалення процесів: Продовжувати інвестувати в обладнання та технології для покращення виробничих процесів. Покласти наголос на забезпеченні безпеки та якості продукції.

5. Співпраця з аудиторами: Проводити регулярні аудити, щоб підтвердити відповідність стандартам безпеки та якості харчових продуктів. Регулярно оновлювати сертифікати із відповідності.

6. Вивчення конкурентів: Провести аналіз конкурентів на ринку рибних консервів та визначити їхні сильні та слабкі сторони. Розробити стратегію для вигідного позиціонування підприємства в контексті конкурентного середовища.

7. Вдосконалення комунікації зі споживачами: Збільшити відкритість і прозорість підприємства перед клієнтами та споживачами. Створити зручні канали зворотного зв'язку для прийому відгуків та скарг і забезпечити їх ефективне оброблення. Ці рекомендації мають на меті покращити якість продукції, підвищити задоволеність клієнтів і зміцнити позиції підприємства на ринку рибних консервів. Важливо реагувати на відгуки

споживачів і вдосконалювати бізнес на основі їхніх потреб та вимог.

### 3.2 Розробка елементів СМЯ

Рибопереробне підприємство "Екватор" знаходиться в центрі уваги сучасного глобального ринку харчової продукції. Ця галузь є важливою складовою харчової промисловості та має великий вплив на споживачів та екологію.

У сучасному світі, де споживачі все більше звертають увагу на якість продукції та дотримання високих стандартів безпеки, забезпечення відповідності цим вимогам стає справжньою викликовою для підприємства "Екватор". З метою власного дослідження та впровадження Системи Менеджменту Якості (СМЯ) на рибопереробному підприємстві "Екватор", я прийняв рішення про цю ініціативу. Метою мого дослідження та впровадження СМЯ на даному підприємстві є підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку на ринку. В цьому контексті, СМЯ стає необхідним інструментом для оптимізації процесів виробництва, підвищення рівня якості продукції та забезпечення дотримання всіх вимог стандартів та сертифікаційних вимог.

СМЯ – це комплексний підхід до управління якістю та виробничими процесами, спрямований на підвищення ефективності виробництва, зменшення ризиків та поліпшення співпраці з клієнтами. Впровадження СМЯ відкриває нові можливості для рибопереробного підприємства "Екватор" у плані вдосконалення контролю якості, оптимізації виробничих процесів та відповідності вимогам міжнародних стандартів. Цей розділ дипломної роботи присвячений вивченню та аналізу процесу розробки та імплементації СМЯ на рибопереробному підприємстві "Екватор".

Ми розглянемо актуальність впровадження СМЯ на даному підприємстві, вимоги, які регулюють його діяльність, методи оцінки ефективності впровадження СМЯ та розробку конкретних елементів СМЯ, які стануть основою для подальшого удосконалення якості продукції та підвищення

клієнтської задоволеності. Об'єм та якість роботи над впровадженням СМЯ на підприємстві "Екватор" визначатимуть успіх компанії на шляху до покращення якості продукції та посилення її позицій на ринку.

Розробка Системи Менеджменту Якості (СМЯ) для рибопереробного підприємства "Екватор" вимагає деяких конкретних етапів і заходів. Основним завданням є створення ефективної СМЯ, яка допоможе підвищити якість продукції, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Пропоную такий план для розробки та впровадження СМЯ на підприємстві "Екватор":

#### Етап 1: Підготовчий етап

1. Визначення цілей та мети: цілі та мета впровадження Системи Менеджменту Якості (СМЯ) на рибопереробному підприємстві "Екватор" визначені такі:

-Підвищення якості продукції: Головною метою СМЯ на підприємстві є поліпшення якості рибопродуктів, що виготовляються. Це включає в себе зниження відхилень від стандартів якості, вдосконалення процесів приготування, зберігання та транспортування продукції.

-Збільшення задоволеності клієнтів: Основною метою є задоволені клієнти, які отримують безпечну та високоякісну продукцію. Це сприятиме збільшенню попиту на продукцію "Екватор" та розширенню клієнтської бази.

-Забезпечення відповідності стандартам і законодавству: СМЯ допоможе підприємству "Екватор" дотримуватися стандартів якості та відповідати законодавчим вимогам, що регулюють рибопереробну галузь.

-Створення системи, яка:  
-Забезпечує постійний контроль та поліпшення всіх процесів на підприємстві, починаючи від прийому сировини та закінчуючи доставкою готової продукції клієнтам.

-Забезпечує створення ефективної системи контролю якості на всіх етапах виробництва, що гарантує виготовлення безпечної та високоякісної продукції.



-Сприяє постійному вдосконаленню управління підприємством, забезпечивши ефективну організацію робочих процесів.

-Підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку рибопродуктів, дозволяючи виготовляти продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості та вимогам споживачів.

-Забезпечить інформаційну та технічну підтримку всіх співробітників підприємства для забезпечення їхньої участі у впровадженні СМЯ та забезпечення їх розвитку.

## Етап 2: Планування

-Створення команди: Формування команди для розробки та впровадження СМЯ. Призначення керівника проекту. Зробити цього керівника відповідальним за впровадження проекту. Це керівник має професійний досвід в галузі управління якістю та знання стандартів якості, наприклад, ISO 22000.

Досвід керівництва проектами і відповідні навички в плануванні та координації.

Здатність приймати рішення і вирішувати конфлікти.

-Аналіз процесів: Проведення глибокого аналізу всіх процесів на підприємстві, починаючи від прийому сировини до виробництва та доставки готової продукції. Визначення ключових процесів.

-Визначення ризиків та можливостей: Встановлення ризиків та можливостей, які пов'язані з впровадженням СМЯ. Найрозповсюдженіші ризики: внутрішні опори та невпевненість у команді, можливі вищі витрати на навчання та оновлення, можливі недоліки в документації та процедурах, ризики аудиторських або інспекційних перевірок, а також недооцінку зусиль та ресурсів.

-Та можливості: відкриває можливості для покращення якості продукції та збільшення конкурентоспроможності підприємства, сприяє залученню нових клієнтів та оптимізації процесів, що сприяє підвищенню ефективності. Розробка плану управління ризиками (це документ, у якому описуються процедури, які повинні використовуватися для управління ризиками протягом проекту)

## Етап 3: Розробка СМЯ

Оскільки на підприємстві вже запроваджено ДСТУ ISO 22000, але наявні,

в результаті SWOT-аналізу величезні проблеми, було вирішено підкріпити це за допомогою ДСТУ ISO 9001:2015. Розробка Системи Менеджменту Якості (СМЯ) на основі стандарту ISO 9001:2015 на підприємстві "Екватор" включає кілька ключових етапів.

Документування процесів: У цьому етапі рекомендується створити документацію, яка включає процедури, інструкції та інші документи, які визначають стандарти та вимоги СМЯ. Документація повинна відображати процеси рибопереробки, від поставки сировини до виготовлення готової продукції. Кожен етап процесу має бути детально описаним, і ця документація служитиме як важливий ресурс для навчання персоналу та контролю якості.

-Навчання персоналу. Проведення навчання персоналу стосовно вимог СМЯ та їх виконання є ключовим аспектом впровадження. Це включає навчання з питань якості, безпеки продукції, процедур та вимог СМЯ, а також використанням обладнання та інструментів для контролю якості. Навчання повинно бути систематичним і охоплювати всіх працівників, які мають відношення до процесів рибопереробки.

-Розробка плану внутрішнього аудиту: Для забезпечення ефективності СМЯ, необхідно розробити план внутрішнього аудиту. Це допоможе визначити, наскільки ефективно впроваджена СМЯ та чи відповідає вона стандартам ISO 9001:2015. План аудиту включатиме в себе часові рамки, відповідальних осіб та області аудитування. План внутрішнього аудиту є ключовим інструментом для ефективної діяльності внутрішнього аудиту і допомагає забезпечити, що аудитори зосереджуються на найважливіших областях та ризиках для організації.

Процес розробки плану розпочинається з оцінки потреб аудиту. Важливо визначити стратегічні цілі та завдання аудиту на середньострокову та довгострокову перспективу, враховуючи стратегію організації та попередні результати аудиту. Також, визначення об'єктів аудиту є важливим етапом, де вибираються конкретні підрозділи, проекти чи системи для аудиту, враховуючи їх важливість та вплив на стратегічні цілі. Після цього формулюються цілі та

завдання аудиту для кожного об'єкта. Ці цілі повинні бути спрямовані на оцінку ефективності та відповідність процесів та систем вимогам і стандартам. Розробка аудиторських програм включає в себе визначення методів та технік аудиту, які будуть використані для досягнення цих цілей.

Важливим кроком є розподіл ресурсів для виконання аудиту, включаючи персонал, бюджет та часові обмеження. Після цього відбувається оцінка ризиків для кожного об'єкта аудиту з метою визначення, які аудиторські процедури будуть спрямовані на зниження цих ризиків. План також передбачає встановлення процесу моніторингу виконання та процедур рецензування аудиторських звітів перед їхнім представленням. Також важливо мати систему звітності та засоби спілкування результатів аудиту з керівництвом та іншими зацікавленими сторонами.

Врешті решт, план внутрішнього аудиту повинен бути регулярно актуалізованим, оскільки зміни в організаційній структурі, ризики та пріоритети можуть змінюватися з часом. Гнучкість та можливість коригування є важливими для забезпечення відповідності плану актуальним потребам. Розробка плану внутрішнього аудиту вимагає уважності та систематичності, і її результатом є інструмент, що допомагає забезпечити, що аудитори концентрують свої зусилля на ключових областях та ризиках для організації, сприяючи досягненню її стратегічних цілей.

#### Етап 4. Впровадження, оцінка і поліпшення СМЯ

Організація зосереджується на розробці необхідної документації та навчанні персоналу. Документування процесів включає створення процедур, інструкцій та іншої документації, що визначає стандарти та вимоги СМЯ. Навчання персоналу важливе для того, щоб забезпечити розуміння та виконання вимог СМЯ. Організація проводить навчальні заходи, семінари та інші навчальні заходи для персоналу на різних рівнях, починаючи від вищого керівництва і закінчуючи робітниками на виробництві. Цей етап готує організацію до активного впровадження СМЯ, створюючи фундамент у вигляді документованої

системи та забезпечуючи, що персонал готовий до змін та виконання вимог якості.

Організація активно працює над впровадженням стандартів і процедур, які були розроблені на попередніх етапах. Цей етап передбачає створення відповідної документації, включаючи процедури, політику та інші документи, які визначають стандарти та вимоги СМЯ. Ця документація є основою для забезпечення відповідності стандартам якості і забезпечення їх виконання. Однак створення документації - це лише початок. Далі, важливо забезпечити її впровадження та виконання в організації. Для цього проводиться навчання персоналу. Це включає в себе організацію тренінгів та навчання з приводу вимог СМЯ та їх виконання. Це допомагає забезпечити розуміння та прийняття нових стандартів та процедур персоналом на всіх рівнях організації. Крім того, на цьому етапі організація повинна забезпечити доступність необхідних ресурсів, таких як обладнання та технічна підтримка, для забезпечення виконання стандартів якості. Це включає в себе інвестування в інфраструктуру та технології, що підтримують виробництво відповідної якості продукції або послуг.

Організація також здійснює постійний моніторинг та перевірку впровадження СМЯ, щоб переконатися, що всі стандарти та вимоги дотримуються і виконуються на практиці. Це може включати в себе внутрішні аудити та перевірку якості продукції або послуг. Впровадження СМЯ важливе для того, щоб організація досягла відповідності стандартам якості, забезпечила якість продукції або послуг і покращила свої процеси. Це веде до підвищення задоволеності клієнтів, покращення репутації організації та зменшення ризику виникнення проблем.

#### Етап 5: Оцінка підсумків і сертифікація

Заключний етап в процесі впровадження Системи Менеджменту Якості (СМЯ). На цьому етапі здійснюється оцінка результатів впровадження та визначення можливості сертифікації СМЯ відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015. Під час оцінки результатів СМЯ, важливо визначити, наскільки успішно було

впроваджено систему. Це включає в себе аналіз результатів аудитів, оцінку відповідності процедур та процесів стандартам СМЯ, а також оцінку ефективності системи. Виявлені недоліки можуть служити основою для подальшого вдосконалення системи.

Після оцінки результатів організація має можливість розглянути можливість сертифікації своєї СМЯ відповідно до відповідних стандартів. Сертифікація демонструє, що СМЯ організації відповідає визначеним стандартам якості і може стати важливим конкурентним перевагою на ринку. В цілому, етап 6 визначає успішне завершення впровадження СМЯ та можливість підтвердити високий рівень якості виробництва і управління в організації через сертифікацію.

### 3.3 Оцінка ефективності розроблених елементів СМЯ

Ефективність - у контексті управління якістю - це міра економічності, наприклад, того чи іншого заходу. Отже, йдеться не лише про досягнення запланованого результату, але й про те, щоб зробити це якомога ефективніше, наприклад, з метою економії ресурсів.

Що стосується заходів з підвищення ефективності, то слід пам'ятати, що хоча ці заходи можуть бути успішними в певному середовищі, вони можуть призвести до додаткових витрат в іншому місці, в результаті чого загальна ефективність може навіть знизитися.

Припустимо, що матеріал, який раніше використовувався у виробництві продукту, замінюється на матеріал, який коштує приблизно стільки ж, але набагато легший в обробці. Це економить компанії час і гроші. Однак, якщо цей матеріал спричиняє значно дорожчу утилізацію через кілька років після закінчення життєвого циклу продукту, це має бути включено в розрахунок ефективності.

Інші значення ефективності зустрічаються, наприклад, у сферах статистики, інформаційних технологій та енергетики. Ефективність у сфері енергоменеджменту означає економне використання енергії. Однак мова йде не

про класичне енергозбереження, а про співвідношення корисної енергії до енергії, що підводиться. Значення цього співвідношення, яке також називають "ККД", завжди менше 1 з фізичних причин.

Оцінка процесів не вимагає великих витрат або зниження якості. Важливо мати достатні знання і досвід, а також технічний потенціал при впровадженні змін в організації, щоб скористатися досвідом і передовою практикою успішних підприємств.

Покращення діяльності не повинно обмежуватися лише впровадженням засобів поліпшення процесів і застосуванням методів; важливо спостерігати за впливом змін на ефективність процесів і за необхідності вживати відповідних заходів щодо їх коригування.

Значення ефективності процесів можуть бути виражені відносними показниками, які визначають співвідношення реальних і попередньо запланованих показників ефективності. Відносна ефективність може бути виражена такою простою формулою:

$$R_{Sant} = \frac{V_{Fakt}}{V_{Plan}}$$

$R_{Sant}$  – Relative Efficiency (Відносна ефективність);

$V_{Plan}$  – Planned Value (Заплановане значення);

$V_{Fakt}$  – Real Value (Реальна цінність) який вимірюється в кінці процесу.

Це досить простий спосіб оцінювання. Він не вимагає оцінки використаних ресурсів. Перед початком оцінювання критеріїв процесу аналізується, які саме показники будуть оцінюватися. Ці показники представлені в описах процесів. На основі даних управлінського оціночного аналізу досліджуваного підприємства створюється форма оцінки ефективності критеріїв процесу. Після розрахунку відносної ефективності ми оцінюємо результати і розташовуємо їх у порядку спадання (табл.3.1).

## Оцінка ефективності критеріїв процесу

Процес	Критерій	Індикатор оцінки	Реальне значення	Заплановане значення	Відносна ефективність	Очікуваний результат

При проведенні кількісного аналізу отриманих даних (відносної ефективності) середнє значення відносної ефективності розраховується шляхом додавання всіх значень кількісної змінної та ділення суми на кількість значень:

$$R_{sant} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_{sant(i)}$$

Міжнародний стандарт визначає витрати на якість як витрати на забезпечення задовільної якості та втрати через ненадежну якість. Фахівці організацій не мають чіткого уявлення про те, що слід вважати витратами на якість і як відокремити їх від інших витрат, а також як їх точно визначити і вести їх облік. Витрати на підприємстві поділяються на такі групи: витрати на оцінювання, попереджувальні витрати, витрати на внутрішні дефекти та витрати на зовнішні дефекти. Для відносних витрат також оцінюються наступні характеристики відносної ефективності: середнє арифметичне відносних витрат критеріїв оцінки процесу, дисперсійні характеристики оцінених відносних витрат, дисперсія відносних витрат.

Оцінені дисперсійні характеристики значень відносних витрат показали, що ці значення в середньому не дуже віддалені від їх середнього арифметичного значення. Використовуючи методи описової статистики та оцінивши положення і дисперсію даних про відносні витрати, можна зробити висновки на основі результатів.

Аудит широко використовується для оцінювання та аналізу СУЯ. Певними перевагами аудиту є його офіційність, послідовність і незалежність. Результати аудиту ґрунтуються на фактах про те, чи повністю вона відповідає стандартам ISO серії 9000. На перший погляд, все здається правильним, але є й певні недоліки. Перевірки, що проводяться на підприємстві, не забезпечують постійного і систематичного контролю елементів СМЯ і самої системи. Ефективність і повнота аудиту здебільшого залежать від кваліфікації та досвіду аудитора.

Перевірки проводяться лише для того, щоб надати статистику, оскільки аудитор лише фіксує недоліки та помилки, але не дає знань про фактори, що їх спричиняють. Крім того, виконання мінімальних стандартів не може повністю довести ефективність системи управління якістю, оскільки вона відповідає лише 17 відсоткам результативності системи якості досконалого підприємства.

У результатах аудиту часто відсутні кількісні показники результативності СУЯ. Очевидним недоліком аудиту є те, що відсутній якісний аналіз економічного підґрунтя системи. Це негативно впливає на результативність СМЯ. Важливо виділити те, що представлено в стандарті ISO 9000: внутрішній і зовнішній аудит, вимоги до оцінок, аналіз, коригувальні та запобіжні дії, зворотний зв'язок зі споживачами, постійне поліпшення також вимагають оцінки результативності. З метою вдосконалення документальної перевірки відповідності вимогам стандарту ISO 9001 автори пропонують використовувати форму оцінювання (Табл 3.2-3.3). *Таблиця 3.2.*

**Матриця відповідності вимогам стандарту**

Процес	Немає об'єктивних доказів					Деякі об'єктивні докази					Об'єктивні докази				
	0	2	3	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
Процес оцінки критерії															



**Матриця відповідності вимогам стандарту (продовження)**

Чіткі об'єктивні докази					Всебічні об'єктивні докази					Загальна оцінка
65	70	75	80	85	90	95	97	99	100	

Ця оціночна матриця була створена авторами на основі оціночної таблиці

Європейського фонду управління якістю (EFQM). Модель досконалості

Європейського фонду управління якістю (EFQM). За допомогою цієї системи

оцінювання буде встановлено відсоток фактичної відповідності стандартам, на

основі яких було зроблено дослідження. Ці показники можуть бути підготовлені

для аналізу ситуації на рибопереробному підприємстві:

1. **Якість продукції:** Оцінка смаку та якості рибних продуктів, що виробляються на підприємстві. Висока якість продукції є ключовою для задоволення споживачів.

2. **Безпека продукції:** Терміни придатності та безпека рибних продуктів для споживачів. Ретельний контроль якості і дотримання стандартів безпеки.

3. **Ефективність виробництва:** Рівень навчання працівників та їх професійна компетентність. Це може включати навчання та розвиток персоналу на підприємстві.

4. **Управління:** Керівництво та його компетентність в управлінні підприємством. Від некомпетентного керівництва може залежати ефективність і успішність підприємства.

5. **Відносини з клієнтом:** Якість обслуговування клієнтів та їх задоволеність продукцією. Гарні відносини з клієнтами можуть призвести до збільшення продажів та репутації підприємства.

6. Конкуренція: Важливо визначити рівень конкуренції на ринку рибної продукції. Це допоможе адаптувати стратегію та плани для збереження конкурентоспроможності.

7. Залучення працівників: Забезпечення координації та співпраці між працівниками на підприємстві. Погана координація може призвести до втрати продуктивності.

Проведений аналіз показників може бути корисним для рибопереробного підприємства в кількох аспектах. Низькі показники страху перед майбутнім і невпевненості у собі можуть вказувати на внутрішні проблеми в організаційній

культурі та комунікації серед працівників. На підприємстві варто розглянути можливості поліпшення внутрішнього слідкування, надання навчання та розвитку навичок персоналу. Також слід приділити увагу аспектам, де показники

є високими, таким як "некомпетентне керівництво" та "погана координація". Це може вказувати на проблеми у керівництві та управлінні підприємством.

Рекомендується здійснити аналіз роботи керівництва та впровадити поліпшення в системі управління.

Загалом, аналіз таких показників може допомогти підприємству впроваджувати покращення в організаційну культуру, комунікацію та управління, що сприятиме забезпеченню ефективності та конкурентоздатності.

### 3.4 Висновки до розділу 3

У розділі 3 "Власні дослідження" було проведено аналіз рибопереробного підприємства та розроблено елементи системи менеджменту якості (СМЯ). Результати SWOT-аналізу рибопереробного підприємства дали можливість виокремити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими воно зіштовхується.

SWOT-аналіз суттєво допомагає у вирішенні таких питань:

1. Перетворити слабкість на силу (в нашому випадку - негативні відгуки, конкуренція, неоднозначність продукції перетворити на покращення якості продукції і послуг підприємства, виправлення більшості помилок

вказаних у відгуках, щоб залучити більше покупців і впровадження і вдосконалення нових видів продукції для конкурентоспроможності, співпраця з різними постачальниками)

2. Перетворити загрози на потенційні можливості (в нашому випадку- конкуренція, вплив негативних відгуків, законодавчі обмеження на покращення якості, розширення асортименту, виправлення причин негативних відгуків і гарна маркетингова компанія)

Розробка елементів Системи Менеджменту Якості (СМЯ) на рибопереробному підприємстві є важливим етапом у покращенні якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Під час розробки елементів СМЯ були враховані результати SWOT-аналізу, що дозволило ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства.

Основні складові СМЯ включають процедури контролю якості, стандарти виробництва та системи внутрішнього аудиту. Розроблені процедури та інструкції допоможуть виробляти продукцію з відповідністю до стандартів та вимог.

Впровадження елементів СМЯ призведе до зниження ризику виробничих відхилень, поліпшення ефективності та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. В цілому, розробка та впровадження елементів СМЯ виявляються обіцяючими для рибопереробного підприємства і сприятимуть покращенню якості продукції та відповідності вимогам ринку.

На основі аналізу теоретичних даних та емпіричних досліджень розроблено та адаптовано до специфічних потреб підприємств сфери послуг модель оцінювання результативності впровадження системи управління якістю. Модель включає підсистеми оцінки витрат на якість, процесів, культури якості та результатів аудиту.

Модель також відображає вимоги стандарту ISO 9004:2018 щодо забезпечення сталого успіху організації, які визначені в стандарті ISO 9001 (наприклад, управління фінансовими потоками, розвиток компетентності

персоналу, управління ризиками, оцінка робочого середовища, узгодження процесів тощо).

# НУБІП України

Запропонована модель може спростити визначення пріоритетних сфер для поліпшення якості, допоможе виявити найбільш ефективні засоби та шляхи збільшення доданої вартості.

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

## ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі було досліджено актуальність використання системи менеджменту якості (СМЯ) на рибопереробному підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності. Актуальність полягає в тому, що в умовах сучасного ринку якість продукції та відповідність вимогам стають важливими конкурентними перевагами для підприємств, зокрема для рибопереробних підприємств.

В розділі 1 були розглянуті вимоги до СМЯ в умовах рибопереробного підприємства. Важливість впровадження СМЯ на рибопереробних підприємствах пояснюється особливостями цієї галузі, такими як зберігання та переробка сировини, забезпечення якості та безпеки продукції.

У розділі 2 була проведена діагностика рибопереробного підприємства, включаючи аналіз галузі та характеристику самого підприємства. SWOT-аналіз показав сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на підприємство.

У розділі 3 були представлені результати SWOT-аналізу рибопереробного підприємства, розробка елементів СМЯ та оцінка їх ефективності. Основною метою цього розділу було визначити, які елементи СМЯ можуть покращити якість продукції та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

У підсумку, дослідження підтвердило актуальність використання СМЯ на рибопереробних підприємствах та показало, що впровадження елементів СМЯ може сприяти підвищенню якості продукції та забезпечити відповідність вимогам якісного управління. Важливо наголосити на необхідності постійного контролю та моніторингу, а також вдосконаленні системи управління якістю для досягнення високих стандартів у цій галузі.

## ПРОПОЗИЦІЇ

Рекомендується постійно підтримувати систему менеджменту якості, таку як ISO 9001:2015, на рибопереробному підприємстві з метою поліпшення контролю якості продукції та дотримання міжнародних стандартів якості.

Впровадження системи ISO 9001:2015 включатиме в себе ретельний аналіз процесів та процедур на підприємстві з орієнтацією на покращення, визначення відповідальних осіб та учасників, а також забезпечення сталого контролю за якістю продукції. Ця система також передбачатиме внесення змін у документальний процес та створення механізмів для збору та аналізу даних про якість продукції.

Впровадження системи ISO 9001:2015 сприятиме поліпшенню якості продукції, відповідності стандартам та вимогам клієнтів. Ця система створить базу для постійного вдосконалення та забезпечить внутрішній контроль, що є критичним для забезпечення сталої якості продукції та задоволення потреб клієнтів. Таке впровадження дозволить підприємству отримати сертифікат відповідності ISO 9001:2015, що підтвердить його зобов'язання до високих стандартів якості та підвищить довіру клієнтів.

Впровадження системи менеджменту якості ISO 9001:2015 на рибопереробному підприємстві сприятиме вирішенню проблем з відгуками клієнтів шляхом створення процедур контролю якості на кожному етапі виробництва та постійного вдосконалення процесів. Це дозволить виявляти та усувати можливі дефекти або несходження продукції з вимогами ще до її виходу на ринок, запобігаючи таким чином негативним відгукам клієнтів. Залучення персоналу до процесу вдосконалення якості також грає важливу роль, оскільки працівники можуть бути найкращими спостерігачами можливих проблем та пропонувати власні ідеї щодо їх вирішення. Додаткові заходи включають у себе програму навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань якості та взаємодії з клієнтами, систематичний аналіз відгуків клієнтів та вдосконалення

системи збору та аналізу відгуків клієнтів з використанням сучасних інформаційних технологій.

Після впровадження системи менеджменту якості ISO 9001:2015

рибопереробному підприємству рекомендуємо провести ефективну маркетингову компанію з метою інформування клієнтів та потенційних споживачів про

здійшені поліпшення в системі контролю якості продукції. Це допоможе зміцнити довіру споживачів та підвищити їхню відомість про виробника.

Маркетингова компанія повинна включати в себе створення інформаційних матеріалів та брошур, організацію прес-конференцій та виставок, а також

активне використання соціальних медіа для популяризації нової якості продукції. Важливо регулярно оновлювати та розвивати маркетингову

стратегію, спільно зміцнюючи позиції на ринку та підтримуючи позитивне сприйняття продукції.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT)»

2. Що таке серія стандартів ISO 9000? URL: <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>

3. Сутність управління якістю продукції. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/471660/mod\\_resource/content/1/4.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/471660/mod_resource/content/1/4.pdf)

4. Який стандарт є єдиним з серії 9000 для сертифікації? URL: <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-9001-systema-upravlinnia-ia/kfstiu-sma/>

5. Ткаченко А. М., Іванова М. І. Використання статистичних методів управління якістю в логістичному процесі. Траекторія науки. 2016.

6. НУБІП України за підсумками X Міжнародної науково-практичної конференції вчених, аспірантів і студентів 2021 року ПОЗИТИВНІ СТОРОНИ ДОДЕРЖАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ISO 9000 А.О. Чабанова, здобувач ОС «Магістр» Т.В. Розбицька, асистент О.А. Прядко, к.т.н., доцент (с.31)

7. НУБІП України за підсумками X Міжнародної науково-практичної конференції вчених, аспірантів і студентів 2021 року ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ Ю.Ю. Павлик, здобувач ОС «Магістр» Т.В. Розбицька, асистент Л.О. Адамчук, к.с.-г.н., доцент (с.60)

8. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»

9. Що таке цикл Шухарта-Демінга? URL: <https://moyaosvita.com.ua/finansu/shuxarta-deminga-cikl/>

10. Які є етапи PDCA? URL: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

11. О.І. МОМОТ МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ЯКОСТІ Київ-2007

12. Західноукраїнський національний університет. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Управління якістю"

13. О. І. ЗАЙЧЕНКО, В. І. КУЗНЕЦОВА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ Навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна діяльність» Івано-Франківськ ЛілеяНВ 2015 (с.123, с.180)

14. Яка мета навчання персоналу? URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%87/page5.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%87/page5.html)

15. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ Загурський (с.2)

16. Що таке принцип моніторингу температури? URL: <https://val-center.com/ua/post/temperature-monitoring>

17. Які є вимоги до якості кінцевої продукції? URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9C/page3.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9C/page3.html)

18. Що таке вимоги до якості кінцевої продукції? URL: <https://certificant.org/golovna-vidminnist-iso-22000-ta-haccp/>

19. В чому важливість управління запасами? URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/182.pdf>

20. ДСТУ ISO 19011:2019 (ISO 19011:2018, IDT) «Настанови щодо проведення аудитів систем управління»

21. СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ. Демчук Леся, Байцар Роман, 2014 Національний університет — Львівська політехніка, кафедра метрології, стандартизації та сертифікації, вул. С. Бандери, 12, 79013, Львів, Україна (с.1-2)

22. Хто запровадив концепцію LEAN вперше? URL: <https://lean.org.ua/olean>

23. Функціонування і розвиток системи управління якістю: навч.-метод. матеріали / В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2013. – 80 с

24. На що розподіляється метод шість сигм? URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D1%81%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%81%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0)



25. Що таке методологія DMADV? URL: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-upravlinnya-proyektamy>

26. Що таке TQM та його структура? URL: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

27. Хто є авторами вчень з якості? URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm009.html>

28. Яке використання внутрішнього аудиту? URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9782.html>

29. Луцький національний технічний університет Самчук Л.М. ЛЕКЦІЯ VI

АУДИТ СИСТЕМИ ЯКОСТІ “Види аудиту якості”

30. ЯКИЙ СТАНДАРТ РЕГУЛЮЄ ПРАВИЛА І МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ? URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/pro-nas/sertifikaciya/sertifikaciya-sistemi/scho-potribno-znati-pro-audit>

31. Аудит лекції Університет Імені Івана Франка Гончарук С.М. к.е.н., доцент Львів 2020 (с.22-23)

32. International Auditing and Assurance Standards Board Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements 2016–2107 Edition Volume I (с.317)

33. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5527>

34. Визначення терміну “властивість” URL: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/ate/tpzpsg\\_2/page2.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/ate/tpzpsg_2/page2.html)

35. Визначення терміну “KPI” URL: <https://www.qlik.com/us/kpi>

36. Яка важливість порівняння внутрішньої системи менеджменту якості з міжнародними стандартами та його переваги? URL: <https://kpiinstitute.org/>

37. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА від 30 вересня 2015 р. № 895

Київ Про затвердження Положення про Державне агентство розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм

38. ПУБЛІЧНИЙ ЗВІТ ГОЛОВИ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА МЕЛІОРАЦІЇ ТА РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ АРТЕМА РІПЕНКА ЗА 2021 РІК

39. Т.С. ЯРОШЕВИЧ, О.В. ПАХОЛЮК Луцький національний технічний університет УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК РИБИ ТА МОРЕПРОДУКТІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

40. Який імпорт у України рибної продукції? URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/2395020-ukrajina-zbilshila-import-ribi-skilki-i-de-kupuvali-infografika.html>

41. Що є основною імпортованою продукцією в Україні? URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1781674-ponad-80-importu-ribnovi-produktsiyi-pripadaye-na-morozhenu-ribu>

42. Які статистичні данні стосовно виробутку і збуту рибної продукції від України? URL: [https://darg.gov.ua/index.php?lang\\_id=1&content\\_id=8282&lp=78](https://darg.gov.ua/index.php?lang_id=1&content_id=8282&lp=78)

43. Які є виробничі приміщення на рибопереробному підприємстві? URL: <https://vk-spy.ru/uk/dom-i-semya/pererabotka-ryby-i-moreproduktov---bezothodnoe-proizvodstvo-ceh-po/>

44. Який функціонал логістично-транспортного відділу? URL: <https://www.hiringpeople.co.uk/resources/job-descriptions/transportation-and-logistics/>

45. Який функціонал відділу якості та безпеки продукції? URL: <https://www.toray.com/global/sustainability/activity/quality/>

46. Який функціонал екологічного відділу? URL: [https://www.researchgate.net/figure/Organizational-Structure-of-the-Fisheries-Department\\_fig3\\_227642296](https://www.researchgate.net/figure/Organizational-Structure-of-the-Fisheries-Department_fig3_227642296)

47. Enterprise Management A Complete Guide - 2020 Edition Paperback – March 15, 2021 (с.130-135)

48. В чому полягає робота головного інспектора і його підлеглих? URL: <https://robota.ua/company2797477/vacancy8583330>

49. В чому полягає робота менеджера митного питання, менеджера постачання та менеджера транспорту URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/supply-chain-management-vs-logistics.shtml>

50. Які обов'язки транспортних операторів і водіїв? URL: <https://climbtheladder.com/transport-driver/>

51. Які обов'язки бухгалтерської служби? URL: <https://www.accountingtools.com/articles/accounting-department-responsibilities.html>

52. Які обов'язки секретаря? URL: <https://www.education.ua/professions/secretary/>

53. Яке підприємство було обрано в результаті досліджуваного об'єкту URL: <https://ekvatorfish.com.ua/uk>

54. Які виробничі потужності підприємства? URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog>

[og/company\\_details/32674729/](https://www.linkedin.com/company/details/32674729/)

55. Що таке SWOT-аналіз? <https://nus.org.ua/articles/dlya-chogo-vchytelyam-swot-analiz-i-yak-jogo-robyty/>

56. Які є елементи SWOT-аналізу? URL: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-use-swot-analysis-improve-quality>

57. Як ви можете використовувати SWOT-аналіз для покращення управління якістю у чотири кроки? URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

58. Носонова Л.В. методист лабораторії педагогічних інновацій факультету підвищення кваліфікації та післядипломної освіти Сумського державного університету. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД «НАСОСЕНЕРГОМАШ»

(с.3)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУ **ДОДАТКИ** БІП України

НУБІП України



НУБІП України

НУБІП України ДОДАТОК А.

НУБІП України

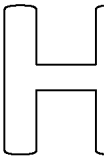
НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



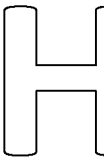
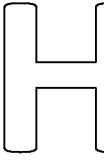


	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

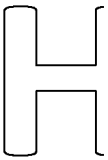
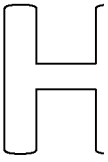
**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Директор  
Рибоконсервний завод «Екватор»**

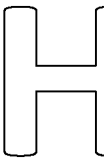
\_\_\_\_\_ / (І.П. директора)



**ДОКУМЕНТОВАНА ПРОЦЕДУРА  
СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ  
«Документована інформація. Управління»**



**Київ 2023**



	<b>Посада</b>	<b>ПІБ, підпис</b>	<b>Дата</b>
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		

**Н У Д П І У К Р А І Н И**

	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

## МЕТА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Процедура має на меті встановлення єдиної системи управління документами для забезпечення відповідності вимогам стандарту ISO 9001:2015 "Системи менеджменту якості. Вимоги" на рибопереробному підприємстві. Ця процедура охоплює всі структурні підрозділи та працівників підприємства, які займаються розробкою та використанням документів системи менеджменту якості. Процедура також враховує вимоги національних стандартів, які визначають правила розроблення та оформлення національних нормативних документів, а також міжнародні стандарти ISO 9000:2015 та інші стандарти цієї серії, які регулюють системи менеджменту якості.

## ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Для забезпечення ефективної системи менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, на підприємстві визначені ролі та відповідальності основних керівників та працівників.

1. Директор підприємства має відповідальність за визначення загальної структури документації системи менеджменту якості та виконання річного аналізу документів з погляду актуальності та достатності для підтримання системи в ефективному стані.

2. Керівники структурних підрозділів відповідають за організацію роботи з документами у своїх підрозділах, дотримання вимог процедури та використання зареєстрованих копій документів.

3. Керівник групи системи менеджменту якості відповідальний за організацію розроблення переліків необхідних зовнішніх і внутрішніх нормативних документів, реєстрацію документів, контроль розповсюдження та

	Посада	ПІБ, підпис	Дата
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		

	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

повернення робочих екземплярів документів, контроль актуалізації документів, контроль використання актуалізованих робочих екземплярів документів, організацію перегляду документів, зберігання документів (крім документів, що видані працівникам для роботи) та контроль знищення документів.

4. Працівники підприємства є відповідальними за виконання вимог цієї процедури, збереження документів і дотримання конфіденційності інформації.

5. Відповідальність за підтримання даної процедури в актуальному стані покладається на відповідального керівника системи менеджменту якості.

### **ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

На Підприємстві діє єдиний порядок обігу документів відповідно до вимог цієї процедури. Нормативні документи, які використовуються на Підприємстві, поділяються на зовнішні нормативні документи (ЗД) та внутрішні нормативні документи (ВД).

На Підприємстві необхідно здійснювати контроль обігу документів. Заборонено несанкціоноване копіювання нормативних документів та використання незареєстрованих копій нормативних документів. Тобто, всі дії, пов'язані з обігом документів, мають відбуватися відповідно до встановленого порядку та з додержанням вимог щодо авторизації та реєстрації копій документів.

### **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ РОБІТ**

Управління зовнішніми нормативними документами

Управління ЗД забезпечує:

- визначення переліку необхідних ЗД,
- надання зовнішніх нормативних документів;

	<b>Посада</b>	<b>ПІБ, підпис</b>	<b>Дата</b>
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

- облік, тиражування та контроль розповсюдження та повернення примірників ЗД;
- оновлення та недопущення використання неоновлених ЗД;
- зберігання та знищення ЗД;
- ідентифікація застарілих ЗД, які зберігаються для будь-яких цілей.

*Визначення переліку необхідних ЗД*

Перелік зовнішніх нормативних документів, що використовуються на Підприємстві, розробляє група СМЯ, одобрює директор і переглядає щорічно в рамках загальної документації СМЯ. Цей перелік оформляється у паперовій формі та може бути оперативно оновлений у разі потреби.

*Забезпечення зовнішніми нормативними документами*

Забезпечення Підприємства зовнішніми нормативними документами покладено на відповідального за інформаційне забезпечення (ІЗ). Це здійснюється через такі методи:

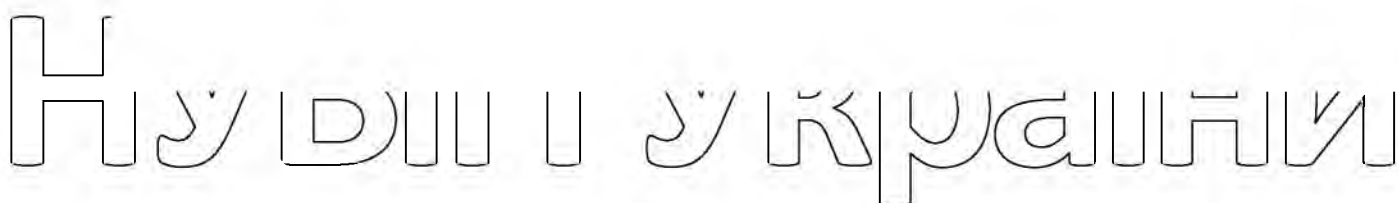
а) Видрук оригінальних зовнішніх нормативних документів із Інтернету. При цьому відповідальний за ІЗ повинен переконатися, що використовуються актуальні документи з останніми змінами.

б) Замовлення примірників зовнішніх нормативних документів, які не доступні в Інтернеті, через територіальний центр стандартизації або інші уповноважені організації. Ці примірники повинні мати всі ознаки офіційних документів, такі як голограми або оригінальні печатки організацій.

в) Забезпечення доступу до всіх документів у найновіших версіях, необхідних для відповідності вимогам щодо продукції.

У випадку, якщо на Підприємстві відсутній необхідний зовнішній нормативний документ, працівники мають можливість самостійно роздрукувати його з Інтернету. Проте, вони повинні негайно передати цей документ керівнику

	<b>Посада</b>	<b>ПІБ, підпис</b>	<b>Дата</b>
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		



	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

групи СМЯ для перевірки його актуальності, включення до переліку зовнішніх нормативних документів, реєстрації контрольного примірника та створення робочих копій відповідно до вимог даної процедури.

*Реєстрація, тиражування та контроль розповсюдження і повернення копій ЗД*

Реєстрація, тиражування та контроль розповсюдження і повернення копій ЗД здійснюється відповідно до ДСТУ ISO 9001. Реєстрацію контрольних екземплярів ЗД здійснює Керівником СМЯ в журналі контролю обігу документів (Додаток Б/П-01) з відміткою "Контрольний". Тиражування ЗД для видачі працівникам Підприємства (виготовлення робочих екземплярів) здійснюється тільки в паперовій формі, а також реєструється Головним технологом та Керівником СМЯ в журналі контролю обігу документів.

Керівник групи СМЯ реєструє тиражовані копії в якості робочих екземплярів у відповідних колонках журналу контролю обігу документів і проставляє на титульному аркуші копій відмітки з порядковими номерами, наприклад: "Копія № 1" і так далі.

При видачі робочих екземплярів ЗД працівникам Підприємства та їх поверненні керівник групи СМЯ здійснює відповідні відмітки в журналі контролю обігу документів відповідно до відповідних колонок.

*Актуалізація і запобігання використанню не актуалізованих ЗД*

Для забезпечення актуальності і запобігання використанню застарілих ЗД, відповідальний за інтегровану систему забезпечує постійний моніторинг інформації про чинність та зміни в зовнішніх нормативних документах. Цю інформацію можна отримувати через Інтернет або за допомогою уповноваженої організації згідно з укладеним договором.

	<b>Посада</b>	<b>ПІБ, підпис</b>	<b>Дата</b>
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

Чинність і наявність змін в ЗД, що діють в Україні, можна перевіряти на інформаційних сайтах, таких як <https://zakon.rada.gov.ua> або на веб-сайті ДП "Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації і якості" (<http://uas.org.ua>).

Актуалізація ЗД повинна проводитися щоквартально відповідальним за інтегровану систему, з урахуванням інформації, отриманої з вищезазначених джерел. Відмітки про здійснення актуалізації робляться в переліку ЗД (Додаток А/П-01). Контроль щодо додержання періодичності та повноти актуалізації ЗД здійснює керівник групи безпеки.

Керівник групи СМЯ також відповідає за контроль за використанням працівниками актуалізованих копій документів. Актуалізація здійснюється шляхом заміни застарілих контрольних та робочих екземплярів ЗД на актуальні.

#### *Зберігання і знищення ЗД*

Оригінали, контрольні та робочі екземпляри ЗД, що не видані працівникам, зберігаються у керівника групи безпеки в окремих директоріях і справах з відповідними заходами безпеки для запобігання втраті конфіденційності та забезпечення читабельності. Контрольні та робочі екземпляри ЗД, які втратили чинність або повернулися у несправному стані, підлягають знищенню під контролем керівника групи безпеки будь-яким наявним методом, з відповідною відміткою в колонці 6 журналу контролю обігу документів.

#### *Ідентифікація застарілих ЗД, що зберігаються для будь-яких цілей*

Контрольні екземпляри скасованих і не чинних ЗД, що зберігаються для будь-яких цілей, мають бути марковані печаткою "СКАСОВАНО" та зберігатися окремо від інших документів під керівництвом головного інженера.

#### *Управління внутрішніми нормативними документами (ВД)*

	<b>Посада</b>	<b>ПІБ, підпис</b>	<b>Дата</b>
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		

	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

Управління ВД включає наступні кроки: Визначення списку необхідних ВД. Розробка, оформлення, погодження і схвалення ВД перед їх впровадженням. Реєстрація, тиражування, контроль поширення та повернення копій ВД. Внесення змін і перегляд ВД. Запобігання використанню застарілих ВД. Вилучення робочих екземплярів з обігу, зберігання та знищення ВД.

*Ідентифікація застарілих ВД, що зберігаються для будь-яких цілей.*

Перелік необхідних ВД розробляється групою відповідальною за внутрішні нормативні документи, затверджується директором і переглядається щорічно, як частина загальної документації СМЯ. Зміни можуть вноситися при необхідності.

*Розробка, оформлення, погодження та затвердження ВД перед їх впровадженням.*

Рішення про необхідність створення ВД приймається директором Підприємства. Процес розробки ВД здійснюється уповноваженими співробітниками Підприємства або кваліфікованими зовнішніми спеціалістами, під наглядом керівників відділів, які відповідають за область, якою охоплюються ці документи.

Зміст ВД повинен бути виражений чітко, лаконічно та зрозуміло для співробітників Підприємства, які будуть використовувати ці документи в своїй роботі. Формулювання ВД повинні бути однозначними, щоб уникнути різних тлумачень.

Уникайте повторення однакової інформації у різних документах. Всі ВД мають одну структуру та розділи:

1. Мета та сфера застосування.
2. Нормативні посилання.
3. Терміни та визначення.
4. Скорочення та позначення.

	<b>Посада</b>	<b>ПІБ, підпис</b>	<b>Дата</b>
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		

	<i>Рибоконсервний завод «Екватор»</i>	<i>Код процесу («код процесу»)</i>
	<i>«Документована інформація. Управління»</i>	<b>Введено в дію:</b> Наказ №3 від 01.02.2023 року

5. Відповідальність.
6. Загальні положення.

*Порядок проведення робіт або опис процесу.*

Якщо відсутні дані для розділів 2-4 і 6, то вказується слово "Відсутні".

Додатки до ВД позначаються великими літерами української абетки (крім І, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Щ, Ь) та розташовуються в порядку посилання на них у тексті документа.

Оригінали ВД існують у формі електронних документів. Після завершення розробки, з електронного оригіналу роздруковується паперова копія ВД, яка погоджується з фахівцями, відповідальними за область, на яку поширюється документ, та з керівником відділу з безпеки та охорони праці, і затверджується директором. Після погодження і затвердження, паперова копія ВД отримує статус контрольного екземпляру.

Документ стає чинним з дати затвердження, яка вказується на титульному аркуші як дата впровадження. Якщо потрібно впровадити документ з іншої дати, то має бути виданий відповідний наказ, і ця дата повинна бути вказана на титульному аркуші ВД.

	<b>Посада</b>	<b>ПІБ, підпис</b>	<b>Дата</b>
<i>Погодив</i>	<i>Відповідальний за процес</i>		
<i>Перевірів</i>	<i>Начальник відділу управління якістю</i>		
<i>Розробив</i>	<i>Розробник документу</i>		

	Рибоконсервний завод «Екватор»	Код процесу («код процесу»)
	«Документована інформація. Управління»	Введено в дію: Наказ №3 від 01.02.2023 року

## I. ЛИСТ ОБЛІКУ ЗМІН ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ

(В даному розділі вноситься: номер зміни, дата внесення зміни, пункт чи розділ в який вноситься зміна, а також джерело та причина внесення змін, текст зміни, підпис виконавця.)

## II. ЛИСТ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

Ми, що нижче підписалися ознайомлені з ДП СМЯ, розуміємо її та гарантуємо виконання всіх встановлених вимог під час виконання робіт в (Рибоконсервний завод «Екватор»).

Під свою відповідальність гарантуємо постійно доводити до відома, ознайомлювати та роз'яснювати основні вимоги та положення ДП СМЯ, в т. ч. і зміни до неї, підпорядкованому персоналу для усвідомлення ним обгрунтованості, важливості своєї діяльності і свого внеску в досягненні цілей системи менеджменту якості.

Дата	Посада, підрозділ	П.І.Б.	Підпис ознайомленого	Підпис відповідального за ознайомлення

	Посада	ПІБ, підпис	Дата
Погодив	Відповідальний за процес		
Перевірів	Начальник відділу управління якістю		
Розробив	Розробник документу		

НУБІП України

ДОДАТОК Б.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ



*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*

**ПРОДОВОЛЬЧА ТА ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА  
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ:  
ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ**

*присвяченої 125-річчю Національного університету  
біоресурсів і природокористування України*

*Секція 3. Роль тваринництва, ветеринарної медицини та харчових технологій  
в умовах війни та вирішенні завдань плану відродження України*

*25 травня 2023 року  
Київ, Україна*

НУБІП І УКРАЇНИ



- 97.Василенець З.М., Корнієнко В.І., Адамчук Л.О., Іванішина Е.  
АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗРОБЛЕННЯ РЕЦЕПТУРИ ОЗДОРОВЧОГО  
ПРОДУКТУ «АПСІСТИМУЛЬ».....278
- 98.Велинська А.О., Мілюк С.В., Хижняк С.В. ЖИРНОКИСЛОТНИЙ  
СКЛАД ЗАГАЛЬНИХ ЛІПІДІВ ТКАНИН ЩУРІВ ЗА ВПЛИВУ  
ФУНГІЦИДІВ - ПОХІДНИХ ТРИАЗОЛУ.....281
- 99.Величко І.В., Мартинчук О.А. ПРОФІЛАКТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ  
САПЛЕМЕНТАЦІЇ БЕТА-ГЛОКАНАМИ.....283
100. Веремєнко К.О., Сарана В.В. ВИЗНАЧЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО  
ТИПУ ЛІНІЇ ДЛЯ ПЕРЕРОБКИ ЗЕРНА ЗЛАКОВИХ КУЛЬТУР НА  
КРУПІ.....286
101. Висоцький О.О., Котубей-Литвиненко О.В. ПРОГЕННИЙ  
КРЕМНЕЗЕМ - ПЕРСПЕКТИВНА РАДІОПРОТЕКТОРНА ДОБАВКА  
ДЛЯ ОЧИЩЕННЯ МОЛОЧНОЇ СИРОВИНИ.....288
102. Войціцький В.М., Коперсун І.В., Довбня О.Б., Хижняк С.В.  
ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ ЕКОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ ЗА ДІЇ ТОКСИЧНИХ  
ЗАБРУДНИКІВ .....291
103. Василенець С.В., Корнієнко В.І., Адамчук Л.О., Котляр  
Паславська П. ВПЛИВ АППРОДУКТІВ НА ЛЮДЕЙ З ХРОНІЧНИМ  
СТРЕСОМ.....293
104. Ворончак Д.В., Новосел Р.І., Погайчук Р.Г., Стадник І.Я.,  
Васильєв В.П. ВПЛИВ КОНСТРУКЦІЇ РОБОЧОГО ОРГАНУ МАШИНИ  
НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПОТОКІВ В'ЯЗКОГО СЕРЕДОВИЩА.....295
105. Ворончак Д.В., Розбійська Т.В. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ  
ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА РИБОПЕРЕРОБНОМУ  
ПІДПРИЄМСТВІ.....298
106. Габрєвськ О.А., Галицький С.Ю., Волошин А. С., Шульга І.В.  
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСЕРВІВ З ГІДРОБІОНТІВ В  
ТОРГОВІЙ МЕРЕЖІ МІСТА У ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В  
УКРАЇНІ.....300





Отримавши відповідні результати управління якістю з ISO 9001. Цеї стратегії вказує шляхи до успішного управління якістю, які гарантують задоволення високої якості продукції та задоволення інтересів стейкхолдерів.

Для впровадження успішного управління якістю на підприємстві підприємства необхідно виконати наступні кроки:

1. Визначити шляхи покращення між окремими процесами та провадити поточне управління якістю.

2. Визначити шляхи прискорення та впровадження процесів управління, які можуть кинуться на шляху.

3. Провести відповідні контрольні кроки для кожного етапу впровадження контролю якості процесів, особливо пов'язаних із ланкою продукції.

4. Визначити шляхи внутрішнього аудиту для перевірки відповідності процесів управління якістю вимогам стандарту ISO 9001.

5. Провести відповідні дії та заходи ефективного управління якістю та впровадження необхідних змін.

6. Забезпечити постійне краще управління якістю в ланці управління якістю та відповідності критеріям управління якістю.

Успішним шляхом управління якістю продукції на підприємстві є впровадження процесів управління якістю, що не є вичерпним переліком, але це є важливим елементом успішного управління якістю підприємства.

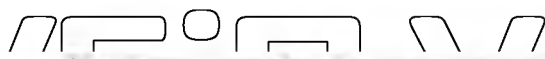
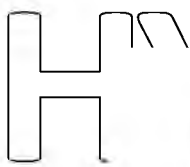
Успішним шляхом покращення управління якістю, шляхи покращення процесів управління якістю, шляхи покращення процесів управління якістю, шляхи покращення процесів управління якістю.

Успішним шляхом покращення управління якістю підприємства є впровадження процесів управління якістю, що не є вичерпним переліком, але це є важливим елементом успішного управління якістю підприємства.

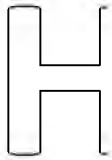
Успішним шляхом покращення управління якістю підприємства є впровадження процесів управління якістю, що не є вичерпним переліком, але це є важливим елементом успішного управління якістю підприємства.

Успішним шляхом покращення управління якістю підприємства є впровадження процесів управління якістю, що не є вичерпним переліком, але це є важливим елементом успішного управління якістю підприємства.

Успішним шляхом покращення управління якістю підприємства є впровадження процесів управління якістю, що не є вичерпним переліком, але це є важливим елементом успішного управління якістю підприємства.

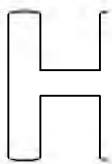


Успішна реалізація системи управління якістю продукції допомагає рибопереробному підприємству забезпечити високу якість своєї продукції, що дозволяє задовольнити потреби та вимоги споживачів і забезпечувати успішну конкурентну позицію на ринку.



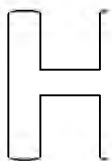
#### Перелік посилань

1. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ. ДП «УкрНДНЦ». 2016.
2. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements.



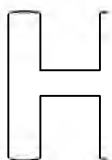
УДК 664.951.6

### ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСЕРВІВ З ГІДРОБІОНТІВ В ТОРГОВІЙ МЕРЕЖІ МІСТА У ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ



Габрисяк О.А., магістр, Галицький С.Ю., бакалавр, Волошин А. С., бакалавр, Шульга І.В., кандидат сільськогосподарських наук, доцент (potec2812@gmail.com)

*Поліський національний університет, м. Житомир, Україна*



Серед значного різноманіття харчових продуктів чільне місце посідають консервовані товари з різноманітних гідробіонтів, перш за все – з морської та прісноводної риби різних видів та походження. Рибні консерви використовуються в їжу безпосередньо (без додаткової теплової обробки), з окремих консервів готують перші та другі страви. Вміст банок повністю споживають в їжу, що не відбувається під час споживання інших рибних товарів [1]. Важливою властивістю рибних консервів є тривалий термін зберігання – до 3-4 років та використання в більшості випадків металевій тарі, а також відносно прості умови їх зберігання [2]. Значення консервів як зручного та корисного продукту значно зростає у періоди соціальних та економічних негараздів (кризи, військові дії тощо), що як раз і проявилось з початком військових дій в Україні у 2022 році.

