



## ISO 9001 – ORIENTED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR MEAT SNACK MANUFACTURING

Volodymyr Kakun<sup>1</sup> , Vladimíra Horčinová Sedláčková<sup>2</sup> , Adriana Kolesárová<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Master's degree applicant, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, 03041, 15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-6450-9419>

<sup>2</sup>PhD, Slovak University of Agriculture in Nitra, Trieda Andreja Hlinku 2, Chrenová, 949 76 Nitra, Slovak Republic, <https://orcid.org/0000-0002-5844-8938>

<sup>3</sup>PhD, Professor, AgroBioTech Research Center, Slovak University of Agriculture in Nitra, Trieda Andreja Hlinku 2, Chrenová, 949 76 Nitra, Slovak Republic, <https://orcid.org/0000-0002-1272-9099>

Correspondence: v.kakun@nubip.edu.ua

**Summary:** The article addresses the issue of developing a quality management system using the case of a young enterprise specializing in the production of meat snacks. The authors focus on combining modern ISO standard requirements with the practical aspects of small manufacturing companies. The analysis demonstrates that even with limited resources, it is possible to gradually implement system elements that ensure business process transparency and enhance quality control. The paper presents examples of specific managerial tools, including quality policies, process interaction schemes, and internal audit procedures, which can serve as a basis for further ISO 9001 certification. Significant attention is devoted to process formalization and staff engagement in maintaining the system. The findings highlight that the development of a quality management system in the meat processing sector should be regarded not only as compliance with regulatory requirements but also as a strategic tool for strengthening consumer trust, increasing production efficiency, and creating conditions for innovative growth.

**Abstract:** The article examines the specific features of implementing a quality management system in accordance with the requirements of DSTU ISO 9001:2015 in the operations of a young meat processing enterprise specializing in the production of high-protein snacks. The relevance of applying international standards in the food industry is substantiated, considering the need to harmonize national practices with global market requirements and to strengthen consumer trust. An analysis of the enterprise's quality management system revealed several problematic aspects, including the absence of a quality policy, insufficient process formalization, lack of systematic risk monitoring, and no practice of internal audits. Based on this analysis, proposals were developed for the integration of quality management system elements, including a quality policy, a process interaction scheme, and an internal audit procedure. The proposed approaches are aimed at strengthening production task discipline, increasing process transparency, and fostering a culture of continuous improvement. The expected results of implementing these measures include reduced production costs, stronger competitive positions, enhanced corporate image, and the creation of prerequisites for entering international markets. It is concluded that systematic implementation of ISO 9001 in the meat processing sector should be considered not only as a means of confirming product quality but also as a strategic tool for improving

Received: 01.06.2025

Revised: 01.06.2025

Accepted: 19.06.2025

Published: 30.06.2025

**Citation:** Kravchuk, I., Horčinová Sedláčková V., Kolesárová, A. (2025). ISO 9001 – oriented quality management system for meat snack manufacturing. Ukrainian Science Hub Journal, Vol.1, No 1. <https://doi.org/10.64378/iriush.journals.2025.1.4>.

**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

operational efficiency, oriented toward sustainable development and long-term market resilience.

**Keywords:** Quality Management System, ISO 9001:2015, Meat Processing Industry, Competitiveness, Continuous Improvement, Consumer Trust.

УДК 006.3:005.336.3:637.5:334.72

DOI <https://doi.org/10.64378/iriush.journals.2025.1.4>

Тип статті – оригінальна наукова стаття

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДНО ДО ISO 9001 У ВИРОБНИЦТВІ М'ЯСНИХ СНЕКІВ

Володимир Какун<sup>1</sup> , Володимира Горчинова Седлачкова<sup>2</sup> , Адріана Колесарова<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Здобувач ОС «Магістр», Національний університет біоресурсів і природокористування України, 03041, вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-6450-9419>

<sup>2</sup>PhD, Сільськогосподарський університет в Нітрі, Словацька Республіка, Трієда Андрея Глінку 2, Хренова, 949 76 Нітра, Словацька Республіка, <https://orcid.org/0000-0002-5844-8938>

<sup>3</sup>PhD, професор, Науково-дослідний центр «АгроБіоТех», Сільськогосподарський університет в Нітрі, Словацька Республіка, Трієда Андрея Глінку 2, Хренова, 949 76 Нітра, Словацька Республіка, <https://orcid.org/0000-0002-1272-9099>

Листування: v.kakun@nubip.edu.ua

**Резюме:** У статті розглянуто проблематику формування системи менеджменту якості на прикладі молодого підприємства, яке спеціалізується на виробництві м'ясних снєків. Автори зосередили увагу на поєднанні сучасних вимог стандартів ISO із практичними аспектами діяльності невеликих виробничих компаній. Проведений аналіз дав змогу показати, що навіть за обмежених ресурсів можливе поступове впровадження елементів системи, які забезпечують прозорість бізнес-процесів та покращують контроль якості. У роботі представлено приклади конкретних управлінських інструментів, зокрема політики у сфері якості, схеми процесної взаємодії та процедури внутрішнього аудиту, що можуть стати базою для подальшої сертифікації за ISO 9001. Значну увагу приділено питанням формалізації процесів і залученню персоналу до підтримання системи. Результати дослідження демонструють, що розвиток системи менеджменту якості в м'ясопереробному секторі варто розглядати не лише як відповідь на регуляторні вимоги, а й як стратегічний інструмент зміцнення довіри споживачів, підвищення ефективності виробництва та створення умов для інноваційного зростання.

**Анотація:** У статті досліджено особливості впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 у діяльність молодого м'ясопереробного підприємства, що спеціалізується на виробництві високобілкових снєків. Обґрунтовано актуальність застосування міжнародних стандартів у харчовій промисловості з огляду на потребу гармонізації національної практики з вимогами глобального ринку та підвищення довіри споживачів. Проаналізовано стан управління якістю на підприємстві та виявлено низку проблемних аспектів, серед яких: відсутність політики у сфері якості, недостатня формалізація процесів, відсутність системного моніторингу ризиків і практики внутрішніх аудитів. На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо інтеграції елементів системи менеджменту якості, включно з політикою у сфері якості, схемою процесної взаємодії та процедурою проведення внутрішніх аудитів. Запропоновані підходи спрямовані на посилення дисципліни виконання виробничих завдань, підвищення прозорості процесів та формування культури постійного вдосконалення. Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є зниження виробничих витрат, зміцнення конкурентних позицій, формування позитивного іміджу підприємства та створення передумов для виходу на міжнародні ринки. Зроблено висновок, що системне впровадження ISO 9001 для підприємств м'ясопереробної галузі є не лише засобом підтвердження якості продукції, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності, орієнтованим на сталий розвиток і довгострокову ринкову стійкість.

**Ключові слова:** система менеджменту якості, ISO 9001:2015, м'ясопереробне підприємство, м'ясні снєки, процесний підхід, внутрішній аудит, конкурентоспроможність.

## 1. Вступ

Сучасний розвиток харчової промисловості України характеризується підвищеними вимогами до якості та безпечності продукції, що зумовлено як внутрішніми факторами, так і міжнародними інтеграційними процесами. Однією з ключових галузей є м'ясопереробна промисловість, яка забезпечує населення білковими продуктами та водночас виступає вагомим фактором продовольчої безпеки держави. Проте в умовах глобалізації та зростання конкуренції на зовнішніх ринках постає необхідність удосконалення систем управління якістю, орієнтованих на міжнародні стандарти. Впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 є одним із ефективних інструментів забезпечення стабільності виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення довіри споживачів. Однак практика свідчить, що значна частина українських м'ясопереробних підприємств зіштовхується з низкою проблем під час адаптації до міжнародних вимог. Серед них – недостатній рівень стандартизації внутрішніх процедур, брак документально оформлених процесів, обмеженість ресурсів для впровадження та підтримання системи.

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

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

Отримано: 01.06.2025

Переглянуто: 01.06.2025

Прийнято: 19.06.2025

Опубліковано: 30.06.2025

**Цитування:** Кравчук, І., Горчинова Седлачкова В., Колесарова, А. (2025). Формування системи управління якістю відповідно до ISO 9001 у виробництві м'ясних снєків. Ukrainian Science Hub Journal, Т.1, № 1. <https://doi.org/10.64378/irish.journals.2025.1.4>

**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

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

Серед сучасних досліджень відзначається зростаючий інтерес до впливу впровадження СМЯ на інноваційний розвиток харчової промисловості. Зокрема, встановлено, що сертифікація за ISO 9001 позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, оскільки сприяє запровадженню інноваційних технологій, поліпшенню управління ризиками та підвищенню гнучкості організацій (Sampaio, Saraiva, & Guimarães Rodrigues, 2021).

Успішне функціонування та конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначаються формуванням стратегічного набору, що включає корпоративну, ділову та функціональні стратегії. Як зазначають Polkovnuchenko (2023). Стратегія задає довгострокові цілі та конкурентні переваги, забезпечує ефективне використання ресурсів і має залишатися гнучкою, реагуючи на зміни бізнес-середовища. Важливим є те, щоб стратегічні цілі були зрозумілими всім працівникам, що підвищує їх мотивацію та залученість. Ключовим аспектом сучасної стратегії виступає управління якістю продукції, яке інтегрується у всі рівні стратегій підприємства. Стратегія якості тісно пов'язана з маркетинговою, що відображає потреби споживачів, виробничою, яка включає заходи з підвищення якості та усунення дефектів, і стратегією роботи з постачальниками, що забезпечує якість матеріалів та комплектуючих. Таким чином, система управління якістю стає фундаментальною операційною стратегією, що визначає ефективність технічного розвитку, оптимізацію витрат та підвищення результативності діяльності. Реалізація такої системи неможлива без висококваліфікованого персоналу, що вимагає розроблення ефективної стратегії управління кадрами.

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

У дослідженні Lingur et al. (2023) здійснено аналіз міжнародних стандартів управління якістю та визначено їх значення для розвитку малих і середніх підприємств у сучасних умовах. Акцент зроблено на необхідності перегляду існуючих методів управління та впровадженні системного підходу до проблеми якості через стандарти ISO серії 9000 та концепцію TQM. Доведено, що ISO 9001:2015 суттєво впливає на системоутворюючі фактори конкурентоспроможності підприємств МСБ, забезпечуючи орієнтацію на якість, ефективність і довгостроковий розвиток. У роботі визначено як переваги, так і недоліки впровадження СУЯ, а також підкреслено практичну значущість сертифікації для підвищення довіри до бізнесу та розширення ринкових можливостей. Запропоновані механізми взаємодії між ISO та TQM створюють підґрунтя для ефективної інтеграції управлінських процесів та посилення конкурентних позицій підприємств.

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

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

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

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

**Метою** статті є обґрунтування та розроблення елементів системи менеджменту якості згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001 для м'ясопереробного підприємства з урахуванням сучасних умов його діяльності.

## 2. Матеріали та методи

Нормативна база дослідження включає міжнародний стандарт ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements (International Organization for Standardization, 2015), який є адаптованим в Україні як ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. Доповненням є стандарти ISO 22000:2018 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain, що регламентує управління безпечністю харчових продуктів, а також ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems – Requirements і ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements, які формують основу інтегрованої системи управління.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на системному та процесному підходах, які визначають логіку побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Системний підхід дозволяє розглядати м'ясопереробне підприємство як цілісну структуру, що складається з взаємопов'язаних процесів, які впливають на якість продукції та ефективність діяльності. Процесний підхід, у свою чергу, забезпечує ідентифікацію, опис та оптимізацію ключових процесів з метою їх постійного вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було використано такі наукові методи, як аналіз і синтез для дослідження міжнародних і національних нормативних документів (ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015) та узагальнення наукових джерел щодо впровадження систем управління якістю у харчовій промисловості. SWOT-аналіз використовували для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, що впливають на впровадження системи менеджменту якості. Метод експертних оцінок застосовували під час збору думок фахівців галузі щодо практичних аспектів застосування окремих елементів системи менеджменту якості на м'ясопереробних підприємствах. Документальний аналіз використовували для вивчення внутрішніх нормативних документів підприємства (технологічних інструкцій, положень, стандартних операційних процедур), їх відповідності міжнародним вимогам та рівня формалізації процесів. Моделювання застосовували під час побудови схеми процесної взаємодії підрозділів підприємства та формування рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю.

Вибір зазначених методів зумовлений необхідністю комплексного дослідження об'єкта – м'ясопереробного підприємства – та багатовимірного аналізу умов його функціонування. Комбінація якісних і кількісних підходів дала змогу розробити практичні рекомендації щодо впровадження елементів системи менеджменту якості, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів і відповідність міжнародним стандартам.

Об'єктом дослідження є молоде підприємство ТОВ «ЧікаБі», що спеціалізується на виробництві високобілкових м'ясних снєків (типу «джерки», м'ясні чіпси, снєки з додаванням натуральних спецій та продуктів бджільництва). Продукція орієнтована на молодь і споживачів, які надають перевагу швидким, зручним та функціональним харчовим продуктам.

## 3. Результати

### *Загальна характеристика підприємства*

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

Організаційна структура включає директора, виробничий відділ, відділ контролю якості, а також відділ збуту та маркетингу. Попри наявність базових управлінських елементів, система менеджменту якості на підприємстві перебуває у стадії формування та характеризується низьким рівнем формалізації процесів.

На поточний стан управління якістю на підприємстві вже впроваджено окремі елементи управління якістю, а саме функціонує невелика лабораторія для контролю фізико-хімічних та мікробіологічних показників, розроблені технологічні інструкції для основних виробничих процесів, здійснюється вхідний контроль сировини та перевірка готової продукції перед відвантаженням, визначено відповідальну особу за контроль якості та безпеки. Разом із тим, проведений попередній GAP-аналіз виявив низку недоліків у системі управління. На підприємстві відсутня офіційно затверджена політика та цілі у сфері якості. Недостатня формалізація процесів, більшість дій персоналу здійснюється за усними інструкціями без документального закріплення. Відсутня система внутрішніх аудитів та регулярного моніторингу результативності процесів. Система управління ризиками перебуває на початковій стадії, ризики визначаються інтуїтивно, без структурованої методики оцінки. Працівники недостатньо поінформовані про вимоги стандарту ISO 9001, що знижує їхню залученість до процесу управління якістю.

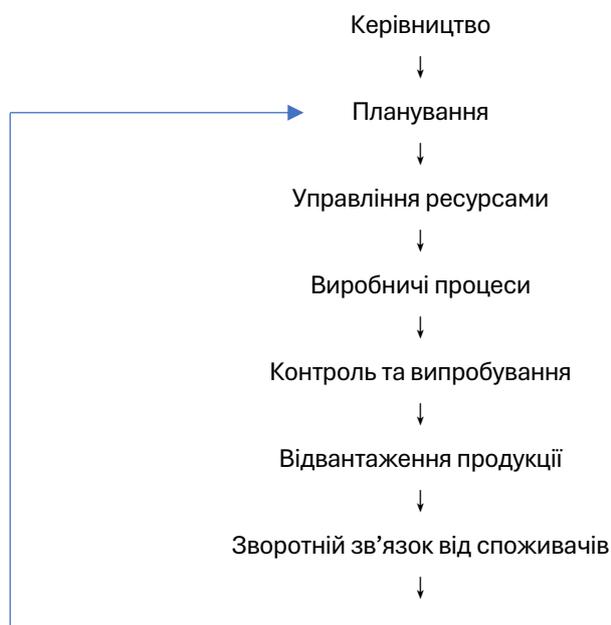
Як молоде підприємство, воно стикається з типовими проблемами. Обмежені фінансові ресурси для розроблення та впровадження повної системи менеджменту, нестача кваліфікованих фахівців у сфері стандартизації та сертифікації, висока динаміка розвитку ринку, що потребує швидкої адаптації внутрішніх процедур. Водночас наявні значні можливості – підприємство має сучасне обладнання, гнучку організаційну структуру, орієнтованість на інноваційні продукти та готовність керівництва інвестувати у впровадження міжнародних стандартів. Таким чином, проведений аналіз підтверджує актуальність впровадження системи менеджменту якості згідно з вимогами ISO 9001 для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

#### *Політика у сфері якості*

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

#### *Схема процесів підприємства*

Розроблена спрощена процесна модель системи менеджменту якості для ТОВ «ЧікаБі» відображена на рис. 1.



## Аналіз результативності

**Рисунок 1.** Процесна модель системи менеджменту якості

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

*Приклад процедури внутрішнього аудиту*

Назва процедури – проведення внутрішнього аудиту системи менеджменту якості.

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

Область застосування – усі структурні підрозділи підприємства.

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

Етапи проведення аудиту:

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

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

Схематичне відображення процесної взаємодії згідно запропонованої системи якості відображено на рис. 2.

**Рисунок 2.** Відображення процесної взаємодії

Ця модель (рис. 2) показує замкнений цикл управління якістю: від надходження сировини до отримання відгуків споживачів і використання їх для удосконалення процесів.

Впровадження елементів системи менеджменту якості на підприємстві ТОВ «ЧікаБі» спрямоване не лише на приведення діяльності у відповідність до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, але й на створення довгострокових конкурентних переваг. Очікувані результати можна ми поділили на три ключові групи – економічні, організаційні та маркетингові.

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

Організаційні результати складаються з формування чіткої системи процесного управління, що зменшує хаотичність у прийнятті рішень. Також відбувається визначення зони відповідальності персоналу, підвищення дисципліни та прозорості у виконанні завдань. Запровадження внутрішніх аудитів та регулярного моніторингу якості. Підвищення кваліфікації персоналу через систематичне навчання вимогам стандарту та внутрішнім процедурам. Створення основи для інтеграції з іншими стандартами (ISO 22000, ISO 45001, ISO 14001).

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

Таким чином, впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 забезпечить не лише відповідність міжнародним стандартам, але й створить фундамент для сталого розвитку підприємства. Очікувані результати мають довгостроковий ефект: від економії витрат та зростання прибутковості до формування лояльності споживачів і зміцнення позицій на ринку.

Для відображення, як вимоги ISO 9001:2015 співвідносяться з реальним станом підприємства та які рішення запропоновані для вдосконалення, було сформовано матрицю представлено в табл. 1.

**Таблиця 1.** Матриця «Вимоги ISO 9001 – Стан підприємства – Запропоновані рішення»

Вимога ISO 9001:2015	Стан на підприємстві	Запропоновані рішення
Політика та цілі у сфері якості	Відсутні офіційно затверджені документи, працівники не ознайомлені	Розробити і затвердити Політику у сфері якості; визначити вимірювані цілі; провести інструктаж персоналу
Процесний підхід	Основні процеси описані лише частково; відсутня формалізація взаємодії між підрозділами	Розробити схему процесної моделі; скласти процедури для ключових процесів (виробництво, контроль якості, збут)
Документування	Технологічні інструкції існують, але більшість дій персоналу базується на усних вказівках	Впровадити стандартні операційні процедури (СОП); створити електронний архів документів
Управління ресурсами	Є базовий контроль сировини; персонал не має системної підготовки з ISO 9001	Запровадити навчальні програми для персоналу; розробити процедури відбору постачальників
Внутрішні аудити	Відсутні; перевірки проводяться епізодично	Впровадити програму внутрішніх аудитів; призначити відповідальних аудиторів; скласти чек-листи
Управління ризиками та можливостями	Ризики визначаються інтуїтивно, без формалізації	Використати методикку SWOT та FMEA; створити реєстр ризиків і план дій
Зворотній зв'язок із клієнтами	Ведеться у неформальному вигляді (усні скарги, соцмережі)	Розробити процедуру обліку та аналізу рекламаций; інтегрувати CRM-систему
Аналіз керівництва	Немає системних нарад щодо результатів діяльності	Впровадити щоквартальний аналіз із використанням KPI; приймати рішення на основі даних аудитів
Постійне вдосконалення	Виконується нерегулярно; відсутня система коригувальних дій	Запровадити цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act); вести реєстр коригувальних і попереджувальних дій

Як видно з таблиці 1, більшість слабких місць підприємства пов'язана з формалізацією процесів та документуванням. Водночас, наявність сучасного обладнання і мотивація керівництва створюють позитивні умови для впровадження ISO 9001.

#### 4. Дискусія

Аналіз літератури підтверджує, що впровадження міжнародних стандартів управління якістю у м'ясопереробній галузі має багатовимірний характер і поєднує різні методологічні підходи та практичні інструменти.

Зокрема, Bondarenko (2022) наголошує на ефективності інтеграції системи Lean Six Sigma із вимогами ISO 9001:2015, що дозволяє одночасно мінімізувати втрати й знизити варіабельність виробничих процесів. Поєднання циклу DMAIC з інструментами бережливого виробництва (5S, кайдзен, канбан) створює основу для підвищення стабільності результатів та конкурентоспроможності підприємств. Цей підхід особливо релевантний для малих і середніх виробників, які прагнуть швидкої адаптації до вимог міжнародних ринків.

У міжнародній практиці досвід впровадження ISO 9001 демонструє значну варіативність. Так, у британській яловичій промисловості стандарт ISO 9001:2000 був застосований як основа для аудиту системи забезпечення якості шотландської яловичини, де акцент зроблено на інтеграції ланцюга постачання та єдиних процедурах контролю (Schröder et al., 2002). Це стало відповіддю на кризові явища у сфері безпеки харчових продуктів і мало на меті відновлення довіри споживачів.

У країнах Південно-Східної Європи ключовим фактором розвитку стала імплементація HACCP та інтегрованих систем ISO. Дослідження Radovanović et al. (2013) показало, що понад 90% сербських підприємств впровадили системи HACCP, а 36,4% мають сертифікати ISO 9001. Основним стимулом стали підвищення безпеки харчових продуктів та зміцнення конкурентних позицій, тоді як головними бар'єрами – фінансові обмеження. Подібні висновки підтверджують Radovanović and Tomašević (2011), які відзначили визначальну роль законодавчих змін у поширенні HACCP, ISO 22000 та IFS.

Європейські дослідження також акцентують на стратегічному вимірі впровадження систем управління якістю. Walaszczuk (2024) показав, що застосування ISO 9001 у м'ясопереробних підприємствах сприяє досягненню цілей сталого розвитку, зокрема скороченню харчових втрат, підтримці локальних виробників і запровадженню екологічних практик. Водночас зазначено, що критичну роль відіграє залученість вищого керівництва та системне вимірювання досягнутих результатів.

У країнах із трансформаційною економікою, як-от Албанія, впровадження стандартів значною мірою залежить від рівня інформованості підприємств. Караї and Караї (2021) встановили, що готовність інвестувати у сертифікацію ISO прямо корелює з рівнем знань про стандарти та рівнем конкуренції на ринку. Це свідчить про необхідність поєднання технічної підтримки з розвитком управлінських компетенцій.

В Україні, за результатами Strashynska and Sheremet (2021), розвиток м'ясопереробної галузі потребує системних змін нормативно-правового забезпечення та адаптації законодавства до міжнародних вимог. Ключовими умовами визначено комплексне впровадження ISO 9000 та HACCP із залученням зовнішніх експертів, регулярними аудитами та активізацією державного контролю. Такий підхід створює фундамент для довгострокової стійкості систем управління якістю.

Скандинавський досвід демонструє значний вплив корпоративної культури та мотивації персоналу. Nordenskjöld (2012) підкреслює, що впровадження систем ISO 22000, BRC та IFS у Швеції сприяло підвищенню структурованості виробництва та прозорості процесів, проте основним викликом стала надмірна деталізація вимог, яка ускладнює сертифікацію малих підприємств.

Сучасні тренди у сфері управління якістю включають інтеграцію стандартів ISO з екологічним менеджментом. Як показано у Muminović et al. (2023), впровадження ISO 14001 у харчовій промисловості забезпечує подвійний ефект – екологічний та економічний, поєднуючи зниження витрат із підвищенням корпоративної відповідальності та ринкової привабливості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження систем управління якістю в м'ясопереробній галузі має різні національні й галузеві особливості, але в усіх випадках воно спрямоване на досягнення однакових стратегічних цілей: підвищення безпечності та якості продукції, зростання довіри споживачів і забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

## 5. Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 на підприємстві, яке спеціалізується на виробництві м'ясних снєків, є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку та виходу на нові ринки. Аналіз діяльності молодого підприємства ТОВ «ЧікаБі» показав наявність базових елементів контролю якості, проте виявив суттєві прогалини у формалізації процесів, управлінні ризиками та системності документування.

З метою підвищення результативності системи управління якістю рекомендовано розробити та затвердити Політику у сфері якості, яка визначатиме стратегічні орієнтири підприємства та доводитиметься до відома всіх працівників. Запровадити процесний підхід, включно зі схемою взаємодії підрозділів, визначенням ключових показників результативності (KPI) та процедур для кожного процесу. Формалізувати документацію та розробити стандартні операційні процедури (СОП), створити електронну базу документів для швидкого доступу персоналу.

Впровадити систему внутрішніх аудитів з визначеним графіком перевірок, підготовкою внутрішніх аудиторів та використанням чек-листів. Створити реєстр ризиків і можливостей, застосовуючи інструменти SWOT-аналізу та FMEA, з подальшим розробленням плану управління ризиками. Систематизувати роботу зі зворотнім зв'язком від клієнтів та партнерів, включаючи процедуру обліку та аналізу рекламаций, а також інтеграцію CRM-системи. Проводити регулярний аналіз керівництва, що базуватиметься на даних аудитів, результатах моніторингу процесів і відгуках споживачів. Забезпечити постійне навчання персоналу щодо вимог стандарту ISO 9001 та практик управління якістю.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише досягти відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001, але й створити передумови для інтеграції з іншими системами управління (ISO 22000, ISO 45001, ISO 14001), що значно підвищить його конкурентоспроможність.

**Funding:** Not applicable.

**Фінансування:** Не застосовується.

**Institutional Review Board Statement:** Not applicable.

**Заява інституційної ревізійної ради:** Не застосовується.

**Acknowledgments:** Not applicable.

**Подяка:** Не застосовується.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflicts of interest.

**Конфлікт інтересів:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

## References

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Nordenskjöld, J. (2012). Implementation of a quality management system in food production. Retrieved from [https://stud.epsilon.slu.se/4676/7/nordenskjold\\_j\\_120815.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/4676/7/nordenskjold_j_120815.pdf).
- Polkovnychenko, S. (2023). Quality Management System as an Important Component of Enterprise Strategy. *Efektynna ekonomika*. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.38>.
- Radovanović, R., & Tomašević, I. (2011). Food safety and quality management system performances in Serbian meat industry. *Scientific Journal "Meat Technology"*, 52(1), 1-12. Retrieved from [http://www.journalmeattechnology.com/index.php/meat\\_technology/article/view/250](http://www.journalmeattechnology.com/index.php/meat_technology/article/view/250).
- Radovanović, R., Đekić, I., Tomašević, I., Tomić, N., Šmigić, N., Rajković, A., & Zarić, V. (2013). Effects of food safety and quality management systems in the serbian meat industry. In *International 57 th Meat Industry Conference, Belgrade* (pp. 75-83).
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2011). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28 (9): 929–950. <https://doi.org/10.1108/02656711111172522>.
- Schröder, J. A., Morven, G. McEachern. (2002). ISO 9001 as an audit frame for integrated quality management in meat supply chains: the example of Scottish beef. *Managerial Auditing Journal* 1 February, 17 (1-2): 79–85. <https://doi.org/10.1108/02686900210412289>.
- Strashynska, L., & Sheremet, O. (2021). Improvement of the regulatory legal basis of meat processing enterprises as a factor of product quality management. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/34615>.
- Terletska, Y., & Kravchuk, A. (2022). Product Quality Management in the Enterprise Competitiveness System. *Young Scientist*, 1 (101), 242-245. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49>.
- Tomašević, I., Šmigić, N., Đekić, I., Zarić, V., Tomić, N., Miocinovic, J., & Rajković, A. (2016). Evaluation of food safety management systems in Serbian dairy industry. *Dairy/Mljekarstvo*, 66(1). <https://doi.org/10.15567/mljekarstvo.2016.0105>.
- Walaszczyk, A. (2024). Impact of quality management system on responsible food production. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (207).

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of MDPI and/or the editor(s). MDPI and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

**Відмова від відповідальності/Примітка видавця:** Твердження, думки та дані, що містяться в усіх публікаціях, належать виключно окремим авторам (авторам) і співавторам (учасникам), а не Ukrainian Science Hub Journal та/або редакторам (редакторам). Ukrainian Science Hub Journal та/або редактор(и) відмовляються від відповідальності за будь-яку шкоду людям або майну, спричинену будь-якими ідеями, методами, інструкціями чи продуктами, згаданими у вмісті.