

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07	Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ
БОДЬ КАРИНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

Науковий керівник: доктор пед. наук, ст. дослідник, **Баніт Ольга Василівна**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	7
ЯКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ	7
1.1 Сутність системи менеджменту якості підприємства.....	7
1.2 Моделі та інструменти системи менеджменту якості торговельної організації.....	12
1.3 Особливості системи менеджменту якості організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу	20
РОЗДІЛ 2	26
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІЮВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	26
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	26
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-.....	26
2.2 Діагностика системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд»	35
2.3 Розробка заходів з удосконалення системи менеджменту якості ТОВ	53
«Сільпо-Фуд» на засадах соціальної відповідальності бізнесу	53
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Якість є однією з ключових економічних категорій, до якої звертаються під час вибору механізмів задоволення різноманітних потреб, оцінювання результатів виробничих процесів, окремих операцій, надання послуг, а також визначення стратегій розвитку та резервів для підвищення ефективності. Завдання щодо вдосконалення якості має довгостроковий і безперервний характер, оскільки рівень якості постійно змінюється. На кожному етапі якість повинна бути оптимальною, забезпечуючи максимальне задоволення потреб споживача при раціональних витратах на її реалізацію.

У контексті глобалізації ринку проблема якості набуває особливої актуальності для всіх підприємств, оскільки лише високий рівень якості забезпечує конкурентоспроможність. Ця багатогранна проблема охоплює політичні, соціальні, економічні, науково-технічні та організаційні аспекти. За умов високого попиту можливо реалізувати навіть товари чи послуги з низьким рівнем якості. Проте при перевищенні пропозиції якість виходить на передній план, стає визначальним фактором конкурентоспроможності та впливає на успіх роботи підприємства.

Комплексне дослідження проблем якості набуває актуальності через недостатню увагу до взаємозв'язку цієї категорії з потребами ринку. Питання поліпшення якості щороку стають важливішими. Загалом якість розглядають як характеристику, що визначає сутність об'єкта і відокремлює його від інших. Якість є об'єктивною та узагальнюючою ознакою об'єктів, яка проявляється через їх сукупні властивості.

У сучасному економічному середовищі функціонування торговельної організації виходить за межі простого посередництва між виробником і споживачем, трансформуючись у складну соціально-економічну систему. Впровадження системи управління якістю, яка ґрунтується на засадах соціальної відповідальності бізнесу, є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Такий підхід передбачає інтеграцію

етичних норм, екологічних стандартів та соціальних очікувань у загальну структуру корпоративного управління, що дозволяє мінімізувати репутаційні ризики та максимізувати лояльність усіх стейкхолдерів.

Наукова значущість системи якості в контексті соціальної відповідальності полягає у створенні цілісного механізму, де якість товару чи послуги розглядається не лише як технічна відповідність стандартам, а як комплексний показник задоволення суспільних потреб. Торговельна організація стає гарантом безпеки та етичності ланцюга постачання, що змушує ретельно відбирати партнерів, які дотримуються прав людини та екологічного законодавства. Таким чином, система якості стає фільтром, що запобігає потраплянню на ринок продукції, виготовленої з порушенням принципів сталого розвитку.

В сучасних умовах ритейл-індустрія трансформується з простого майданчика для продажу товарів у складну екосистему соціальної відповідальності та технологічних інновацій. Для мережі «Сільпо», яка є лідером інновацій на українському ринку, питання вдосконалення системи менеджменту якості виходить за рамки стандартного контролю термінів придатності. Сьогодні якість – це прозорість, довіра та етичне споживання. Тому вдосконалення системи менеджменту якості на засадах соціальної відповідальності бізнесу для ТОВ «Сільпо-Фуд» є актуальною та потребує детального дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у Обґрунтування теоретичних аспектів системи менеджменту якості торговельної організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було сформовано такі завдання:

- визначити сутність системи менеджменту якості підприємства;
- дослідити моделі та інструменти системи менеджменту якості торговельної організації;
- охарактеризувати особливості системи менеджменту якості організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- здійснити діагностику системи менеджменту якості досліджуваної організації;
- розробити комплекс заходів вдосконалення системи менеджменту якості торговельної організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу.

Об'єктом дослідження є система менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти системи менеджменту якості торговельної організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу.

Методи досліджень. У процесі виконання поставлених завдань було застосовано широкий спектр методів, зокрема:

- загальнонаукові підходи, такі як аналіз, синтез, процесний і комплексний підхід для дослідження теоретичних основ системи менеджменту якості торговельної організації;
- методи статистичного аналізу, спрямовані на оцінку діяльності підприємства;
- графічні методи, що використовувалися для наочної презентації результатів дослідження;
- експертне опитування з метою збору професійних оцінок системи менеджменту якості та прогнозу зростання її ефективності.

Інформаційною базою дослідження слугувала внутрішня інформація ТОВ «Сільпо-Фуд», наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері системи менеджменту якості, публікації в мережі Internet, сайти провідних ритейлів, статистичні матеріали.

Практична значимість роботи полягає в реалізації представленого пакету проєктів («Smart-утилізація», «Народний Аудитор», «Амбасадори Свіжості» та «Від поля до полиці») свідчить про якісну трансформацію системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Сутність запропонованих ініціатив полягає у переході від реактивної моделі (виправлення помилок) до проактивної екосистеми управління якістю, де соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) стає головним драйвером економічної ефективності. Наукова новизна підходу базується на синергії передових технологій

(ШІ, Blockchain) та психологічних механізмів мотивації (гейміфікація, краудсорсинг). Кожен проєкт закриває критичну зону в ланцюгу створення цінності: від етичного виробництва сировини локальними фермерами до відповідальної утилізації залишків продукції. Особливістю стратегії є залучення всіх стейкхолдерів – постачальників, персоналу та споживачів – до процесу забезпечення якості, що робить систему саморегульованою та стійкою до зовнішніх викликів.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 49 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, 28 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність системи менеджменту якості підприємства

Сучасна економічна ситуація вимагає визнання якості передумовою існування на ринку для підприємств, є необхідною умовою їх довгострокового виживання під впливом багатьох факторів.

Якість є ключовим фактором у задоволенні потреб споживачів, що, у свою чергу, сприяє високому рівню їхнього задоволення, підвищенню прибутків та зростанню підприємств. Крім того, задоволені покупці забезпечують стабільну споживчу базу, а їхні рекомендації сприяють залученню нових клієнтів і розширенню частки ринку. Підприємства, які досягають високої якості своїх товарів і послуг, зазвичай демонструють кращу фінансову стабільність, тому інвестування в їх акції стає вигідним рішенням. Якість – це широке поняття, яке охоплює не лише продукцію та послуги, а й діяльність підприємств, організацій, установ, їхніх працівників та систем управління [26, с.7].

Якість відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності, ефективності та надійності підприємств, що зумовлює впровадження нових підходів до управління якістю.

Якість є однією з найскладніших економічних категорій, що відіграє ключову роль у виборі механізмів задоволення різних потреб, оцінці результатів виробничих процесів чи їх окремих операцій, а також у сфері послуг, стратегії розвитку та ефективності. Завдання щодо підвищення якості послуг – це довготривалий і безперервний процес, оскільки рівень якості не є постійною величиною. На кожному етапі необхідно забезпечувати оптимальність послуг –

максимально задовольняти потреби споживачів із мінімально виправданими витратами.

В широкому значенні якість є категорією, що характеризує суттєву визначеність об'єкта і його специфічні властивості. У сьогоденні економічних умовах якість стала передумовою для життєздатності підприємств, а також важливою умовою їх довгострокового успіху. Підвищення якості залежить від кількох факторів: задоволення потреб споживачів, яке веде до їх лояльності і зростання прибутків; формування стабільної клієнтської бази; сприяння позитивній репутації та довірі інвесторів. Відомі своєю якістю підприємства демонструють високу прибутковість і привабливість для вкладень. Якість стала вирішальним показником конкурентоспроможності та ефективності підприємств, що стимулювало формування нових методів управління якістю. Економічний зміст категорії «якість» збагачувався з розвитком економіки в цілому та спричинили появу системи менеджменту якості.

Розвиток системи менеджменту якості у світовій та українській практиці має еволюційний характер і відображає поступове зміщення акцентів від контролю кінцевої продукції до комплексного управління всіма процесами організації. На початкових етапах XX століття якість розглядалася переважно як результат інспекції та перевірки готової продукції, що забезпечувало лише виявлення дефектів, але не їх попередження. Подальший розвиток статистичних методів контролю, започаткований В. Шухартом, а також концепції Е. Демінга та Дж. Джурана, заклали основу для переходу до управління якістю як системного процесу, де ключовим стало планування, контроль і постійне вдосконалення [26, с.35-37].

У другій половині XX століття відбувається формування концепції всеохоплюючого управління якістю (TQM), яка розглядає якість як стратегічну мету організації та вимагає залучення всіх працівників до процесу її забезпечення. Це означало перехід від вузького технічного контролю до створення корпоративної культури якості, що інтегрує соціальні та організаційні аспекти. Водночас міжнародна стандартизація, зокрема серія ISO 9000, надала універсальні рамки для

формалізації систем менеджменту якості, зробивши їх інструментом глобальної конкуренції та виходу на міжнародні ринки.

Таблиця 1.1 – Періоди розвитку системи менеджменту якості

Назва етапу	Період	Основна увага	Інструменти	Значення
1. Етап контролю якості	19001950 рр.	перевірка готової продукції	інспекція, контрольні карти	якість забезпечувалась лише на виході, без управління процесами
2. Етап управління якістю	19501970 рр.	управління процесами виробництва (Демінг (PDCA), Джуран (трилогія якості))	статистичний контроль, стандартизація	перехід від контролю продукту до управління процесами
3. Етап всеохоплюючого управління якістю – TQM	19701990 рр.	залучення всіх працівників до процесу покращення	Kaizen, діаграма Ісикави, Парето-аналіз	формування корпоративної культури якості
4. Етап стандартизації та сертифікації	19872000 рр.	створення міжнародних стандартів ISO 9000	процесний підхід, аудит, документування	довіра клієнтів, вихід на міжнародні ринки
5. Етап інтегрованих систем	20002010 рр.	поєднання систем якості з екологією, безпекою, соціальною відповідальністю	ISO 14001, ISO 45001, EFQM Excellence Model	стійкий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність
6. Етап цифрової трансформації	20102020 рр.	Digital Quality: використання цифрових технологій для управління якістю	ERP, CRM, Big Data, IoT-сенсори, AI-аналітика	швидкість прийняття рішень, прогнозування дефектів, адаптивність
7. Етап інновацій та стійкого розвитку	20202026 рр.	інтеграція менеджменту якості у стратегії ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління)	Smart Quality Management, цифрові панелі (dashboards), блокчейн для прозорості ланцюгів постачання	якість стратегічний як ресурс глобальний у конкуренції умовах та невизначеності

Джерело: складено на основі [4, 11, 15, 17, 26, 30]

На початку XXI століття системи менеджменту якості почали інтегруватися з іншими управлінськими системами – екологічними, соціальними, безпековими,

що відобразилося у концепції інтегрованих систем менеджменту, що розширило розуміння якості, включивши її до парадигми сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Водночас моделі досконалості, такі як EFQM, акцентували увагу на самооцінці, інноваціях та стратегічному балансі між результатами і процесами.

Сучасний етап розвитку характеризується цифровою трансформацією систем менеджменту якості. Використання ERP-систем, CRM-платформ, технологій Big Data, IoT-сенсорів та штучного інтелекту дозволяє здійснювати моніторинг процесів у реальному часі, прогнозувати ризики та дефекти, а також забезпечувати адаптивність організацій до умов невизначеності. Якість перестає бути лише характеристикою продукції чи послуг, а стає стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність, інноваційність та довіру клієнтів [14, с.403].

Таким чином, еволюція систем менеджменту якості демонструє поступове розширення сутності якості: від технічного контролю до комплексної управлінської філософії, інтегрованої у всі аспекти діяльності організації. Сьогодні якість розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні та технологічні чинники, і виступає ключовим елементом стратегії сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності.

Українські науковці активно досліджують сутність системи менеджменту якості та трактують її як інтегровану управлінську систему, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств у динамічному середовищі. Розглянемо приклади визначень від різних українських авторів.

В. Майданович [27, с.187] визначає систему менеджменту якості як це комплексну систему стратегій, методів і процесів, покликаних гарантувати постійну відповідність продукції чи послуг високим стандартам якості, виконуючи очікування клієнтів і підтримуючи конкурентоспроможність на ринку.

Н. Насікан, В. Шишлов [32, с.97] у статті «Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації» трактують якість менеджменту як якість менеджменту як ступінь, міру чого-небудь (задоволення потреб і очікувань, адекватності системи управління, відповідності характеристик менеджменту

вимогам, досягнення цілей, розвиненості потенціалу системи). Тобто якість менеджменту визначають як економічну категорію, що відображає рівень організації управлінської праці, ефективність персоналу та процесів. Дані дослідники систему якості розглядають більш широко, основна увагу зосереджується на якості управлінської праці та організаційної культури як чинника конкурентоспроможності.

У працях з менеджменту якості підприємств Т. Іщейкін, О. Вараксіна, В. Петренко [12, с.58] визначають систему якості як комплексний підхід, який включає в себе стратегічне планування, інноваційну спрямованість і сталий розвиток, що гарантуватиме високий рівень конкурентоспроможності та постійний розвиток підприємства. Акцент – сучасні методи менеджменту якості як ключовий чинник успіху підприємства.

Г. Леськів, В. Гобела [26, с.15] підкреслюють, що система менеджменту якості – це інтегрована управлінська система, яка в будь-якій організаційній системі охоплює ті управлінські функції, які спрямовані на досягнення поставлених цілей у сфері якості. У виробничій діяльності це передбачає створення умов, що дозволяють контролювати та регулювати якість, забезпечувати відповідність встановленим вимогам і за необхідності оперативно їх коригувати.

В. Горьовий [7, с.34] трактує систему якості як комплекс управлінських рішень і процесів, що забезпечують відповідність продукції та послуг вимогам клієнтів і стандартам.

Узагальнену таблицю із визначенням сутності системи менеджменту на підприємстві представимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові аспекти системи менеджменту якості різними авторами

Автори	Сутність визначення	Ключовий акцент
В. Майданович [27, с.187]	Відповідність продукції чи послуг високим стандартам якості, виконуючи очікування клієнтів	Поєднання стратегій, методів і процесів
Н. Насікан, В. Шишлов [32, с.97]	Економічна категорія, що відображає якість менеджменту	Управлінська праця, культура

Продовження табл. 1.2

Т.Ішейкін, О.Вараксіна, В.Петренко[12,с.58]	Система управління якістю в динамічному середовищі	Успіх підприємства
Г. Леськів, В. Гобела [26, с.15]	Інтегрована управлінська система	Ефективність адаптація
В Горьовий [7, с.34]	Комплекс управлінських рішень і процесів	Відповідність стандартам

Джерело: складено на основі [7, 12, 26, 27, 32]

Розглянуті автори підкреслюють, що система менеджменту якості є економічною категорією, інтегрованою системою управління та динамічним інструментом успіху підприємства.

На основі розглянутих визначень, відмітимо, що управління якістю в сучасних організаціях – це багаторівнева система, що поєднує наукові моделі, стандарти, цифрові інструменти та людський фактор, а ефективне управління якістю забезпечує конкурентоспроможність, стійкість і довіру клієнтів.

1.2 Моделі та інструменти системи менеджменту якості торговельної організації

Сутність сучасних підходів до управління якістю полягає у системному поєднанні процесів, клієнтоорієнтації, інтеграції та цифровізації, що дозволяє організаціям не лише підтримувати стандарти, а й створювати культуру якості, яка стає стратегічним ресурсом конкурентоспроможності.

На сьогодні існує багато різних визначень якості, які мають спільну мету – забезпечити спільне розуміння системи якості підприємств, яка формується на основі наступних категорій [7, с.49]:

1. Абстрактність. Згідно з цим переконанням, якість є поняттям абстрактним і її можна розпізнати лише емпірично. Іншими словами, якість неможливо чітко визначити, але вона є очевидною.

2. Орієнтація на продукт. У цьому випадку якість визначається через кількісні показники продукції. Цей критерій дозволяє об'єктивно оцінювати якість. Водночас головним недоліком такого підходу є припущення, що всім клієнтам потрібні ті самі характеристики, без урахування розбіжностей у їхніх індивідуальних смаках.

3. Оцінка з погляду споживача. У цьому підході якість оцінюється через задоволеність клієнта. Вона описується як «придатність до використання» чи «якість очима користувача». Суб'єктивність такого методу ставить завдання: визначити властивості, що найбільше задовольняють клієнтів, і розрізнити ті чинники, які формують задоволення та високу оцінку якості.

4. Оцінка через створення цінності. У цьому випадку якість вимірюється співвідношенням між рівнем виконання продукту чи послуги та її ціною для споживача. Тобто мова йде про визначення оптимального балансу між вартістю і отриманою вигодою. Таким чином, кожен із підходів відображає певний аспект якості залежно від тої чи іншої точки зору та контексту застосування.

В цілому розвиток підходів до управління якістю відбувався поетапно: від контролю продукту → до управління процесами → до системної інтеграції → до клієнтоорієнтації → до цифрової трансформації. Сучасні організації поєднують ці підходи, створюючи комплексні системи менеджменту якості, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкість.

Розвиток підходів до управління системою менеджменту в сучасних підприємствах має певні історичні етапи та періоди становлення. Процесний підхід формується в 1920-1930 рр. на основі робіт В. Шухарта (контрольні карти, статистичний контроль якості). Розвиток підходу припадає на 1950-1960 рр. – Демінг і Джуран формують цикл PDCA та концепцію «постійного вдосконалення». В 1987 р. було прийнято перший стандарт ISO 9001, який закріпив процесний підхід як основу системи якості. Особливістю підходу є орієнтація на управління бізнеспроцесами, а не на кінцевий продукт [26, с.35-36].

Витоки системного підходу припадають на 1950 роки (загальна теорія систем (Л. фон Берталанфі), а розвиток на 1980-1990 роки – концепція TQM (Total

Quality Management), яка інтегрувала якість у всі рівні управління та поширення європейської моделі EFQM Excellence Model. За даним підходом якість розглядається як стратегічний ресурс і культура організації. TQM наголошує на якісному здійсненні процесів [3, с.57].

Відповідно до становлення системи якості як стратегічної складової підприємства та формування культури обслуговування в 1960 роки було започатковано формування клієнтоорієнтованого підходу – розвиток маркетингової концепції «орієнтація на споживача». В рамках даного підходу необхідно відмітити появу моделі SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, Berry) та CRM-системи, омніканальні стратегії, Customer Experience Management, які виникають на зламі 2000 років.

Якість визначається уже не технічними параметрами, а рівнем задоволення клієнта.

Перехідним етапом між клієнтоорієнтованим та інноваційно-цифровим підходом вважають інтегрований підхід (поява стандартів ISO 14001 (екологія), OHSAS 18001 (охорона праці), інтеграція систем менеджменту якості, екології, безпеки у єдину систему, становлення: сучасні стандарти ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018) [14, с.403].

На сучасному етапі розвитку економічної системи формується інноваційноцифровий підхід, який включає: концепцію Industry 4.0 (цифровізація виробництва), використання Big Data, IoT, ERP, CRM для моніторингу якості, Smart Quality Management, застосування штучного інтелекту для прогнозування дефектів. Даний підхід характеризується швидкістю прийняття рішень, точністю контролю, адаптивністю до змін середовища. Сутність підходів до управління якістю наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Сутність підходів до управління якістю в сучасних організаціях

Назва підходу	Сутність	Наукова база	Особливість	Значення
1. Процесний підхід	якість розглядається як результат оптимізації бізнес-процесів	ISO 9001:2015, концепція PDCA (Plan-Do-Check-Act)	кожен процес має «вхід» (ресурси), «вихід» (результат) та показники ефективності	забезпечує прозорість, контрольованість і можливість постійного вдосконалення
2. Системний підхід	організація розглядається як цілісна система, де всі елементи взаємопов'язані	загальна теорія систем (Л. фон Бергаланфі), TQM (Total Quality Management).	якість формується не окремими процесами, а їхньою взаємодією	дозволяє інтегрувати управління якістю у стратегічне управління організацією
3. Клієнто-орієнтований підхід	якість визначається через задоволення потреб і очікувань клієнтів	SERVQUAL, концепція маркетингу взаємовідносин	акцент на лояльності, довгострокових відносинах, емоційному досвіді клієнта	формує конкурентні переваги через сервіс і бренд
4. Інтегрований підхід	система менеджменту якості поєднується з іншими системами (екологія, безпека, соціальна відповідальність)	інтегровані стандарти ISO (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001)	створення єдиної системи управління, що охоплює всі аспекти діяльності	забезпечує стійкість бізнесу, відповідність міжнародним вимогам, корпоративну соціальну відповідальність
5. Інноваційно-цифровий підхід	управління якістю базується на цифрових та технологіях інноваціях	концепції Industry 4.0, Smart Quality Management	використання ERP, CRM, Big Data, штучного інтелекту для моніторингу якості	підвищує швидкість прийняття рішень, точність контролю, адаптивність до змін

Джерело: складено на основі [3, 14, 26]

У процесі розвитку вимоги до якості повинні адаптуватися до сучасних умов інформатизації та цифровізації, забезпечувати високу функціональну надійність і залишатися привабливими для споживачів. На кожному етапі вдосконалення системи якості має отримувати нове, актуальне визначення залежно від змін середовища та потреб ринку.

Принципи менеджменту якості є теоретичною основою, а моделі – практичними інструментами їх реалізації. Взаємозв'язок між ними забезпечує перехід від абстрактних ідей до конкретних управлінських дій, що формують культуру якості та конкурентоспроможність організацій. Класифікація та характеристика моделей менеджменту якості буде наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика моделей менеджменту якості

Назва моделі	Сутність	Наукова база	Особливості	Значення
1	2	3	4	5
1. TQM (Total Quality Management)	всеохоплююче управління якістю, що інтегрує принципи якості у всі рівні організації	ідеї Демінга, Джурана, Ісікави	залучення всіх працівників до процесу покращення; орієнтація на довгострокову перспективу; культура	формує корпоративну культуру якості, де кожен співробітник відповідає за результат
2. ISO 9001 (Система управління якістю)	міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи менеджменту якості	процесний підхід, цикл PDCA (PlanDo-CheckAct)	стандартизація процесів; документування та аудит; сертифікація як доказ відповідності	забезпечує довіру клієнтів і партнерів, відкриває доступ до міжнародних ринків

Продовження табл. 1.4

3. EFQM Excellence Model (Європейська модель досконалості)	модель оцінки організацій за критеріями лідерства, стратегії, людей, партнерств, процесів та результатів	системний підхід концепція «балансу результатів процесів»	самооцінка організації; орієнтація на інновації та стійкий розвиток; інтеграція соціальної відповідальності	дозволяє організаціям оцінювати рівень зрілості системи управління якістю визначати напрями розвитку
4. Six Sigma	методологія управління якістю, спрямована на зниження дефектів рівня 3,4 мільйон операцій	статистичні методи контролю, концепція DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control)	використання математичних і статистичних інструментів; акцент на вимірюваності та точності; орієнтація на економічний ефект	забезпечує високу стабільність процесів і мінімізацію втрат
5. Kaizen (Безперервне вдосконалення)	японська модель, базується на щоденному покращенні процесів малими кроками	філософія постійного вдосконалення, залучення персоналу	акцент на дрібних змінах; участь кожного працівника; формування культури вдосконалення	підвищує гнучкість організації та мотивацію персоналу

Джерело: складено на основі [3, 14, 26]

Сутність моделей управління якістю полягає у поєднанні стандартизації, системності, клієнтоорієнтації та інноваційності. Розглянуті моделі мають свої особливості та специфіку використання:

- ISO 9001 забезпечує формальну відповідність і довіру;
- TQM та Kaizen формують культуру якості;
- EFQM дозволяє оцінити рівень зрілості організації; - Six Sigma гарантує точність і мінімізацію дефектів.

Разом ці моделі створюють багатовимірну систему менеджменту якості, яка є стратегічним ресурсом сучасних організацій.

Інструменти менеджменту якості – це методи, засоби та технології, які застосовуються для вимірювання, аналізу, контролю та вдосконалення процесів і результатів діяльності організації. Сутність інструментів полягає у тому, що вони є мостом між принципами та моделями менеджменту якості і практикою організації. Значення інструментів – у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та довіри клієнтів, що робить їх стратегічним ресурсом сучасних компаній. Контекст організації набуває особливого значення саме в кризові періоди, коли потреба у виживанні організації стимулює повернення до ґрунтовного аналізу факторів впливу та потенційних ресурсів активізації зростання. Саме за таких обставин контекстуальність набуває статусу реального інструмента СУЯ, що інтегрує всю сукупність зв'язків у одному інформаційному просторі економічного процесу [38, с.71].

Класифікація інструментів менеджменту якості буде наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація інструментів менеджменту якості

Джерело: складено на основі [14, 26, 41]

Інструменти управління якістю еволюціонували від класичних статистичних методів до цифрових технологій та інтегрованих систем відповідно до розвитку

економічної системи та потребу споживачів, мінливості ринку Сучасні організації застосовують інструменти комплексно для здійснення більш ефективного моніторингу системи якості:

- класичні – для аналізу й контролю,
- сучасні – для вдосконалення й стратегічного розвитку,
- цифрові – для швидкої адаптації та конкурентоспроможності.

Узагальнена таблиця взаємозв'язку підходів, моделей та інструментів управління системою менеджменту якості показана в табл. 1.5 та показує, як стратегічні підходи реалізуються через моделі, а моделі – через конкретні інструменти.

Таблиця 1.5 показує наступний взаємозв'язок досліджених елементів системи менеджменту підприємства – підходи задають стратегічну філософію управління якістю, моделі конкретизують цю філософію у вигляді структурованих систем, а інструменти забезпечують практичну реалізацію моделей у щоденній діяльності.

Таблиця 1.5 – Взаємозв'язок підходів, моделей та інструментів системи менеджменту якості підприємства

Підхід	Моделі, що його реалізують	Інструменти
Процесний	ISO 9001, Six Sigma	Цикл PDCA, DMAIC, контрольні карти Шухарта, діаграма Ісикави, аудит процесів
Системний	TQM, EFQM Excellence Model	Самооцінка EFQM, діаграми Парето, стратегічні KPI, інтегровані аудити
Клієнтоорієнтований	SERVQUAL, CRM-моделі, EFQM (результати для клієнтів)	Анкетування, NPS, CSI, аналіз скарг і пропозицій, CRM-системи
Інтегрований	ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001 (IMS – Integrated Management System)	Комплексні аудити, ERP-системи, стандарти HACCP, GMP
Інноваційно-цифровий	Smart Quality Management, Industry 4.0	ERP, CRM, Big Data, IoT-сенсори, Quality Dashboards, AI-аналітика

Джерело: складено на основі [3, 14, 26, 41]

Таким чином, сучасні організації формують багаторівневу систему менеджменту якості, де стратегія, система та практика взаємопов'язані й взаємодоповнюють одна одну. Для сучасних організацій характерним є перехід від класичних підходів та інструментів управління до інноваційно-цифрових, які забезпечують швидкість та точність з рахунок запровадження автоматизації та цифровізації на підприємствах.

1.3 Особливості системи менеджменту якості організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу

На сучасному етапі розвитку суспільства з'являються нові вимоги та очікування споживачів. А Должанський, А. Бондаренко [10, с.9] визначають якість об'єкта як сукупність його властивостей, що здатні задовольняти потреби та сподівання конкретного споживача відповідно до його можливостей. Це визначення переважно орієнтоване на економічну сутність якості. Водночас К. Ісікава зазначав, що якість сама по собі є виявом економії. Підприємства, що відомі високим рівнем якості своїх послуг, зазвичай підтримують високі ціни. Це пов'язано з тим, що пропонують продукт такого рівня, який важко забезпечити їх конкурентам. Такі компанії уникають участі у ціновій конкуренції, а якщо і змушені брати в ній участь, то завдяки високій продуктивності знаходяться у вигіднішому становищі.

Система управління якістю у торговельній організації, побудована на принципах соціальної відповідальності бізнесу, виступає не лише інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності, але й важливим чинником формування довіри суспільства до підприємства. У сучасних умовах глобалізації та посилення вимог споживачів до прозорості бізнес-процесів, якість перестає бути виключно технічним показником і набуває соціально-економічного змісту. Це означає, що торговельна організація повинна не лише гарантувати відповідність

продукції чи послуг стандартам, але й враховувати інтереси клієнтів, працівників, партнерів та громади.

Застосування системи якості на засадах соціальної відповідальності передбачає інтеграцію етичних норм, екологічних вимог та соціальних стандартів у бізнес-модель підприємства [44, с.337]. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову стійкість, адже якість у цьому випадку розглядається як комплексна категорія, що охоплює не тільки товар чи послугу, але й процеси управління, комунікації та взаємодії із зовнішнім середовищем. Важливим є те, що соціально відповідальна система якості формує репутаційний капітал організації, який стає стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

Значення системи якості у торговельній організації проявляється у кількох площинах. По-перше, якість забезпечує стабільність бізнес-процесів та мінімізує ризики, пов'язані з невідповідністю продукції чи послуг очікуванням споживачів. По-друге, створює умови для формування довгострокових відносин із клієнтами, які дедалі більше орієнтуються на цінності сталого розвитку та соціальної відповідальності. По-третє, система якості сприяє підвищенню мотивації персоналу, адже працівники відчують свою причетність до діяльності, що має суспільну значущість.

Соціальна відповідальність у системі якості означає, що торговельна організація бере на себе зобов'язання не лише перед споживачами, але й перед суспільством загалом, що проявляється у впровадженні екологічних практик, дотриманні трудових прав, забезпеченні безпечних умов праці, участі у соціальних проєктах та підтримці місцевих громад. Таким чином, якість стає багатовимірною категорією, що поєднує економічну ефективність із соціальною користю.

Значення системи якості на засадах соціальної відповідальності полягає у формуванні нової парадигми управління торговельними організаціями. Якщо традиційно якість розглядалася як відповідність стандартам і технічним вимогам, то нині трактується як інтегральний показник сталого розвитку. Це означає, що підприємство, яке впроваджує дану систему, не лише забезпечує конкурентоспроможність, але й робить внесок у розвиток суспільства, зменшення

негативного впливу на довкілля та формування культури відповідального споживання.

Система якості торговельної організації, побудована на принципах соціальної відповідальності бізнесу, є стратегічним інструментом, який забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства та суспільними очікуваннями. Значення системи якості полягає у формуванні довгострокової довіри, підвищенні репутаційного капіталу та створенні умов для сталого розвитку. Саме тому має розглядатися не як додатковий елемент управління, а як фундаментальна основа сучасної торговельної діяльності, що визначає конкурентоспроможність і соціальну значущість підприємства у XXI столітті.

Особливості системи якості в торговельній організації, що функціонує на засадах соціальної відповідальності, визначаються специфікою торговельної діяльності як сфери безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем. Ключовою рисою такої системи є клієнтоорієнтованість, що трансформується у концепцію захисту інтересів суспільства через надання безпечних та етичних товарів. Науковий підхід до формування системи якості в торгівлі передбачає контроль не лише фізичних характеристик продукції, а й умов виробництва та транспортування, що робить організацію відповідальною за весь життєвий цикл товару в межах ланцюга постачання.

Важливою особливістю є інтеграція етичних стандартів у процедури відбору постачальників, де критерії якості доповнюються вимогами щодо дотримання трудових прав, відсутності дитячої праці та мінімізації екологічного впливу, що створює систему подвійного контролю, де торговельна марка виступає гарантом не лише споживчих властивостей, а й соціальної чистоти продукту. Така модель управління якістю вимагає впровадження прозорих механізмів аудиту та сертифікації, що дозволяє документально підтверджувати відповідність бізнеспроцесів міжнародним стандартам соціальної підзвітності.

Процесний підхід у системі якості торговельної фірми охоплює логістику, зберігання та безпосередній продаж, де особлива увага приділяється енергоефективності та управлінню відходами. Сучасна система якості передбачає

мінімізацію використання пластикового пакування та впровадження технологій рециклінгу, що відображає екологічну складову соціальної відповідальності, що змінює традиційне розуміння сервісу, оскільки якість обслуговування тепер включає інформування покупця про екологічні переваги товарів та сприяння свідомому споживанню [43, с.781].

Специфікою кадрової складової в такій системі є формування високого рівня професійної етики персоналу. Система якості в торгівлі критично залежить від людського фактора, тому соціальна відповідальність бізнесу проявляється у створенні гідних умов праці, забезпеченні рівних можливостей та безперервному навчанні працівників. Якісний сервіс стає результатом не лише жорстких інструкцій, а внутрішньої мотивації персоналу, що поділяє цінності організації. Це забезпечує стійкий психологічний клімат та знижує плинність кадрів, що є критичним для стабільності торговельних процесів.

Іншою особливістю є цифровізація контролю якості та забезпечення повної простежуваності товарів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє споживачеві отримувати вичерпну інформацію про походження продукту, його склад та соціальний вплив виробництва. Така відкритість даних є проявом інформаційної відповідальності торговельної організації перед суспільством та дозволяє побудувати принципово новий рівень довіри, де якість стає вимірним та перевіреним показником, доступним для кожного учасника ринку.

Науково-методологічне підґрунтя такої системи базується на принципі постійного вдосконалення, що корелює з концепцією сталого розвитку. Система якості не є статичним набором правил, а динамічно розвивається у відповідь на зміну соціальних запитів та науково-технічний прогрес, що забезпечує стратегічну адаптивність організації, дозволяючи не лише відповідати чинним стандартам, а й випереджати очікування ринку, формуючи нові еталони відповідальної торговельної практики.

У сучасній економіці якість – це не просто відсутність дефектів у товарі, а відповідність усього процесу створення етичним, екологічним та соціальним нормам суспільства.

Систематизацію особливостей системи якості в торговельній організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Особливості системи менеджменту якості торговельної організації на засадах соціальної відповідальності бізнесу

Особливість системи якості	Переваги для організації	Недоліки та виклики
Етичний відбір постачальників	Мінімізація репутаційних ризиків та гарантія соціальної чистоти товарів	Складність контролю віддалених ланок ланцюга постачання та зростання цін на закупівлю
Екологізація процесів (пакування, логістика)	Зменшення витрат на утилізацію відходів та залучення екосвідомих споживачів	Необхідність значних інвестицій у переобладнання та нові пакувальні матеріали
Інформаційна прозорість (простежуваність)	Формування високого рівня довіри та лояльності до бренду з боку суспільства	Ризик витоку конфіденційної інформації та витрати на цифрові системи обліку
Соціальний захист персоналу	Зниження плинності кадрів та підвищення якості обслуговування через мотивацію	Додаткові витрати на соціальні пакети, навчання та покращення умов праці
Взаємодія з громадою (благодійність, волонтерство)	Покращення іміджу на локальному рівні та підтримка з боку місцевої влади	Відволікання ресурсів (фінансових та часових) від основної комерційної діяльності
Сертифікація за ISO та SA	Вихід на міжнародні ринки та залучення іноземних інвестицій	Бюрократизація процесів та висока вартість регулярних аудитів

Джерело: складено на основі [3, 14, 26, 41]

Незважаючи на високі витрати на старті, впровадження системи якості з елементами СББ у довгостроковій перспективі окупається за рахунок капіталізації бренду та стабільності клієнтської бази. Економічний ефект від реалізації такої моделі виявляється через оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та зростання нематеріальних активів організації. Впровадження принципів соціальної відповідальності стимулює вдосконалення кадрової політики, підвищення

професійної компетентності персоналу та розвиток корпоративної культури, що безпосередньо впливає на рівень сервісу. Оскільки вмотивований персонал є ключовим фактором формування позитивного споживчого досвіду в торгівлі. Окрім того, соціально відповідальна система якості сприяє залученню інвестицій, так як сучасні фінансові ринки все частіше орієнтуються на показники нефінансової звітності.

Стратегічне значення інтегрованої системи управління якістю також проявляється у зміцненні довіри з боку споживачів. У контексті глобалізації та інформаційної прозорості клієнти надають перевагу торговельним брендам, які демонструють турботу про навколишнє середовище та місцеву громаду. Якість у цьому розумінні охоплює прозорість ціноутворення, чесність маркування та відповідальне ставлення до утилізації відходів. Отже, система якості на засадах соціальної відповідальності формує нову парадигму споживання, де вибір товару стає інструментом підтримки етичного бізнесу.

Соціальна відповідальність торговельної організації в системі якості також передбачає активну взаємодію з державними та громадськими інститутами, що дозволяє створювати спільну цінність, де бізнес не просто отримує прибуток, а сприяє вирішенню актуальних соціальних проблем, таких як безробіття або забруднення довкілля. Організації, які інтегрують соціальні аспекти у свою політику якості, демонструють вищу адаптивність до кризових явищ та ринкових змін.

Отже, формування системи якості на засадах соціальної відповідальності є необхідною умовою для переходу торговельних організацій до вищого ступеня зрілості. Це не лише засіб виконання нормативних вимог, а фундаментальна основа для побудови довгострокових відносин із суспільством. Дана система забезпечує гармонійне поєднання інтересів власників бізнесу, найманих працівників, споживачів та держави, що є запорукою економічної стабільності та соціального прогресу в національному масштабі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим активом торгово-промислової групи Fozzy Group, заснованої Володимиром Костельманом, Олегом Сотніковим та Романом Чигирем.

Таблиця 2.1 – Основна організаційна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва підприємства	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна (приватна)
Код ЄДРПОУ	40720198
Юридична адреса	вул. Бутлерова, 1, м. Київ
Види діяльності підприємства	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Кількість персоналу, осіб	31366
Розмір статутного капіталу	15 188 703 135.05 грн

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [35]

З моменту відкриття першого магазину у 1998 році мережа еволюціонувала від класичного супермаркету до лідера креативного ритейлу, що нараховує понад 300 торгових точок по всій Україні. Загальна торгова площа мережі перевищує

400000 м², що дозволяє компанії утримувати значну частку ринку в сегменті організованого ритейлу [23].

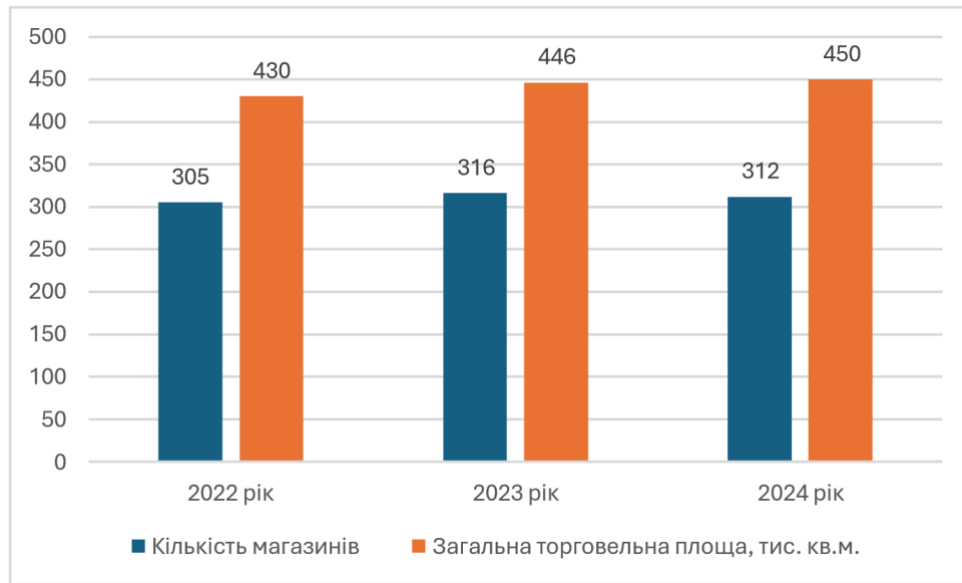


Рисунок 2.1 – Розвиток ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [21-23]

Торгівельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. На кінець 2023 року загальна кількість торгівельних об'єктів складала 316 супермаркетів (у 2022 році – 305 супермаркетів) у 79 містах України (в 2022 році в 71 містах України), у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» (в Києві, Дніпрі, Харкові, Одесі) з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та на території супермаркетів є 23 окремо виділені e-commerce торгові об'єкти DARKSTORE (1 DARKKITCHEN). В 2024 році кількість магазинів дещо скоротилася до 312 із загальною торговельною площею в 449862 м² (середня торговельна площа магазину «Сільпо» 1414 м², а «LE SILPO» – 1794 м²) [21-23].

Стратегія розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на створенні унікального клієнтського досвіду, що втілюється у дизайнерських концептах магазинів, де кожен об'єкт має індивідуальну тематику – від стимпанку до культур різних народів світу. Мережа орієнтована на споживача з середнім та «середнім плюс» рівнем доходу, який цінує не лише базовий набір продуктів, а й емоційну складову покупок, сервіс,

широкий асортимент власного імпорту, крафтові вироби «Лавки Традицій» та готову кулінарію високої якості.

Основними конкурентами мережі у боротьбі за гаманці та лояльність покупців є «АТБ-Маркет» у сегменті масового попиту, а також Novus та Varus, які активно змагаються за аудиторію у великих містах через розвиток категорій свіжих продуктів та власних виробництв.

Крім того ТОВ «Сільпо-Фуд» має в своїй структурі об'єкти логістики (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А), а також ресторан «Positano» та Сільпо Restro – фудкорти у торгових мережах. Стратегічними напрямками компанії є власний імпорт, а також розвиток власних торгівельних марок. Середня кількість працівників товариства в 2024 році складала 31366 осіб, а в 2023 році – 29526 співробітників (в 2022 році – 33393 співробітників) [21-23].

Повномасштабна війна суттєво вплинула на операційну діяльність «Сільпо», змусивши компанію адаптувати логістичні ланцюги через руйнування складів у Київській області та тимчасову окупацію частини територій. Мережа продемонструвала високу стійкість, швидко відновивши постачання через альтернативні маршрути з Європи та впровадивши системи автономного енергозабезпечення в магазинах. Попри військові виклики, компанія продовжує відкривати нові магазини та модернізувати існуючі, фокусуючись на соціальних ініціативах, підтримці українських виробників та цифровізації сервісів через мобільний додаток, що дозволяє утримувати позиції одного з найбільш інноваційних ритейлерів країни.

В табл. 2.2 наведемо загальні показники ТОВ «Сільпо-Фуд», які характеризують господарську діяльність компанії за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Загальні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» станом на 31 грудня 2022 - 2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи	33669415	33359567	34094405	-309848	734838	-0,92	2,20
Необоротні активи	22161796	20333645	20476866	-1828151	143221	-8,25	0,70
Оборотні активи	11507619	13025922	13617539	1518303	591617	13,19	4,54
-запаси	5973581	4819385	7343852	-1154196	2524467	-19,32	52,38
-дебіторська заборгованість	2720145	6592495	4076923	3872350	-2515572	142,36	-38,16
-грошові кошти	2612740	1497070	2131634	-1115670	634564	-42,70	42,39
Власний капітал	-10689935	-10435342	-8571019	254593	1864323	2,38	17,87
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	15998056	14045697	12994164	-1952359	-1051533	-12,20	-7,49
Поточні зобов'язання та забезпечення	28361294	29749212	29671260	1387918	-77952	4,89	-0,26
Дохід від реалізації	69990601	84727987	93017440	14737386	8289453	21,06	9,78

Продовження табл. 2.2

Собівартість реалізації	50815360	60419457	65098314	9604097	4678857	18,90	7,74
Інші операційні доходи	724956	912627	938164	187671	25537	25,89	2,80
Витрати на збут	17517114	19669097	21367259	2151983	1698162	12,29	8,63
Адміністративні витрати	3384947	4357328	4567798	972381	210470	28,73	4,83
Інші операційні витрати	160951	63920	20137	-97031	-43783	-60,29	-68,50
Повні витрати	71878372	84509802	91053508	12631430	6543706	17,57	7,74
Чистий фінансовий результат	-7633195	-1850766	153507	5782429	2004273	-75,75	-108,29
Витрати на 1 грн. доходів	1,027	0,997	0,979	-0,030	-0,019	-2,88	-1,86
Чисельність, осіб	33393	29526	31366	-3867	1840	-11,58	6,23
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2095,97	2869,61	2965,55	773,64	95,94	36,91	3,34
Рентабельність продукції, %	-15,02	-3,06	0,24	11,96	3,30		
Рентабельність активів, %	-22,67	-5,55	0,45	17,12	6,00		
Рентабельність власного капіталу, %	71,41	17,74	-1,79	-53,67	-19,53		
Рентабельність діяльності, %	-10,91	-2,18	0,17	8,72	2,35		

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» [18-20]

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 роки демонструє динаміку виходу компанії з глибокої кризи, спричиненої початком повномасштабної війни, та поступову стабілізацію ключових показників.

Активи після незначного скорочення у 2023 році (на 0,92%), у 2024 році активи зросли на 2,2%, досягнувши 34,1 млрд грн., що свідчить про відновлення інвестиційної активності. В оборотних активах спостерігається стабільне зростання (на 13,19% у 2023 та 4,54% у 2024), що вказує на збільшення товарних запасів та грошових коштів для забезпечення безперебійної торгівлі.

Ситуація із власним капіталом залишається критичною. Показник має від’ємне значення (-8,57 млрд грн у 2024 році), що свідчить про стан технічного банкрутства (зобов’язання перевищують активи), проте темпи зростання зросли (з 2,38% до 17,87%).

Дохід від реалізації демонструє потужне зростання. У 2023 році зріс на 21,06%, а у 2024 році – ще на 9,78%, сягнувши понад 9393 млрд грн. Це результат адаптації мережі, відкриття нових магазинів та інфляційних процесів.

Собівартість зростає повільніше за дохід у 2024 році (7,74% проти 9,78%), що свідчить про покращення управління закупівлями та рентабельністю. Витрати на 1 грн доходів демонструють позитивну тенденцію до зниження – з 1,027 грн у 2022 році до 0,979 грн у 2024 році. Компанія з 2023 року почала витратити менше, ніж заробляє на основній діяльності.

Найважливіший ріст – це перехід від збитків (7,6 млрд грн у 2022 році) до невеликого прибутку (153,5 млн грн у 2024 році). Темп приросту за останній рік склав 108,29%.

Рентабельність діяльності також має додатне значення (0,17%) після критичних -10,91% у 2022 році. Для такої крупної компанії цей показник є незначним, але виступає стратегічно важливим сигналом проходження точки беззбитковості.

Після скорочення персоналу у 2023 році на 11,5%, у 2024 році штат знову почав розширюватися (зростання на 6,23%), що корелює з відкриттям нових площ.

Продуктивність праці стабільно зростає (36,9% у 2023 році та 3,34% у 2024 році). Дохід на одного працівника у 2024 році склав 2965,55 тис. грн.

Незважаючи на вихід на прибутковість, компанія працює в умовах від'ємного власного капіталу. Це означає, що ТОВ «Сільпо-Фуд» критично залежить від зовнішнього фінансування та кредитних зобов'язань (які складають понад 29,6 млрд грн поточних зобов'язань).

В цілому компанія успішно реалізувала стратегію виживання. Показники 2024 року свідчать про перехід до фази стабілізації. Головне досягнення – оптимізація витрат на 1 грн доходу, що дозволило перекрити збитки минулих періодів і вперше за три роки показати чистий прибуток. Однак фінансова стійкість залишається низькою через високу боргову залежність.

Структуру активів ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено на рис. 2.2.

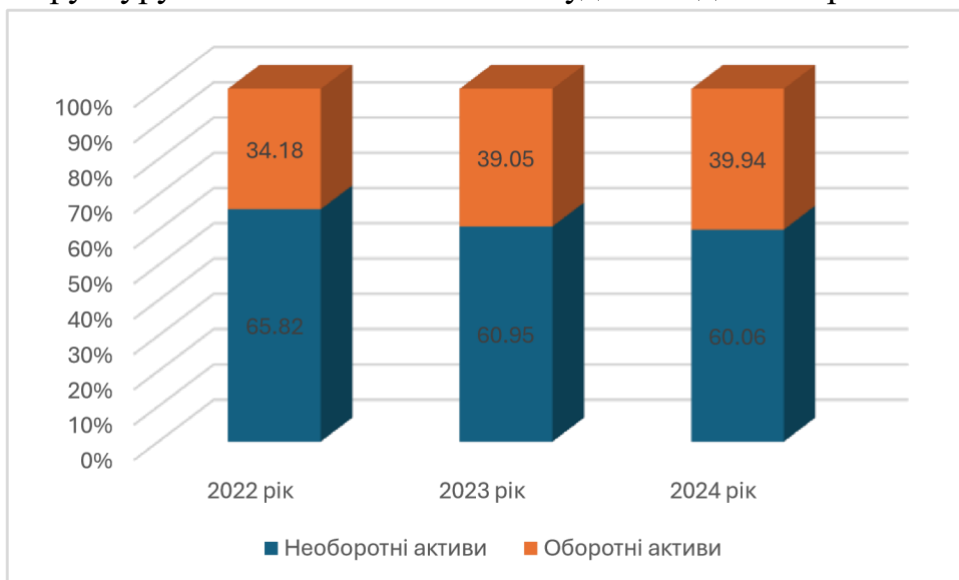


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 - 2024 рр.,%

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» [18-20]

У структурі активів ТОВ «Сільпо-Фуд» переважають необоротні активи (61,18% у 2022 році, 65,98% у 2023 році та 61,11% у 2024 році). Частка необоротних активів має стабільне значення. В 2024 році частка оборотних активів складає 38,89% (в 2022 році становила 38,82%).

Система управління якістю ТОВ «Сільпо-Фуд» є складним інтегрованим механізмом, який поєднує внутрішні стандарти, міжнародні практики та постійний

моніторинг для забезпечення високого рівня довіри споживачів. Її наукове обґрунтування базується на концепції інтегрованого менеджменту, де якість розглядається не лише як характеристика товару чи послуги, а як стратегічний ресурс компанії.

В ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує власна служба контролю якості, яка розробляє внутрішні стандарти та здійснює аудит на всіх етапах – від виробництва до реалізації. Це означає, що якість не обмежується кінцевим продуктом, а охоплює весь ланцюг постачання: вибір постачальників, які впровадили міжнародні системи управління безпечністю (наприклад, HACCP чи ISO 22000), контроль умов зберігання, перевірку санітарно-гігієнічних норм у торговельних залах і виробничих цехах. Такий підхід відповідає сучасним науковим моделям управління якістю, де ключовим є системність і превентивність, а не лише реакція на проблеми.

Організаційна структура управління якістю в такій великій мережі, як «Сільпо» (в межах холдингу Fozzy Group), побудована за принципом матричного управління. Департамент якості інтегрований у всі бізнес-процеси: від закупівлі до продажу на касі. В табл. 2.3 наведемо структуру управління, де департамент якості займає центральну роль у контролі стандартів.

Таблиця 2.3 – Організаційна структура управління якістю ТОВ «Сільпо- Фуд»

Рівень управління	Підрозділ	Основні функції в системі якості
Стратегічний	Директор з якості (CQO)	Розробка політики якості, стратегія впровадження ISO, HACCP, взаємодія з державними органами
Методологічний	Департамент стандартизації та сертифікації	Розробка техкарток, регламентів чистоти, стандартів обслуговування та інструкцій для персоналу
Операційний (Контроль)	Відділ внутрішнього аудиту та «Таємний покупець»	Проведення планових та раптових перевірок магазинів на відповідність стандартам мережі

Продовження табл. 2.3

Технічний (лабораторний)	Центральна виробнича лабораторія	Фізико-хімічний та мікробіологічний аналіз продуктів (ВТМ, власне виробництво, фермери)
Логістичний	Служба контролю якості на розподільчих центрах	Вхідний контроль партій товарів від постачальників, моніторинг температурного режиму складів
Виконавчий (магазин)	Керуючий магазином, адміністратор (НАССР-координатор)	Щоденний контроль термінів придатності, гігієни цехів кулінарії та справності холодильників
Аналітичний	Служба турботи про гостей (CRM-аналітика)	Збір та обробка скарг клієнтів, виявлення системних проблем з якістю в конкретних точках

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [35]

Особливості структури менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає вертикальна підпорядкованість – співробітники відділу якості в магазині (наприклад, технологи кулінарії) часто мають подвійне підпорядкування: адміністративне – директору магазину, але функціональне – департаменту якості офісу, що дозволяє уникнути конфлікту інтересів (коли магазин хоче «приховати» проблему заради показників). Також системі якості притаманна централізація рішень – рішення про зняття з продажу цілої партії товару приймається централізовано департаментом якості на основі лабораторних даних, що виключає суб'єктивність на місцях. Крос-функціональність передбачає, що департамент якості має право вето на вихід нового продукту «Власної торгової марки» (ВТМ) або «Лавки Традицій», якщо він не пройшов хоча б один етап тестування.

З точки зору управлінської науки, система ТОВ «Сільпо-Фуд» можна охарактеризувати як інтегровану систему менеджменту, що поєднує якість, безпеку, екологічні стандарти та управління асортиментом. Це відповідає концепції Total Quality Management (TQM), де якість стає частиною корпоративної культури й стратегічного управління. У практиці ТОВ «СільпоФуд» це проявляється у регулярних внутрішніх аудитах, моніторингу цін, а також у використанні даних від клієнтів для корекції асортименту та сервісу.

Науково обґрунтованим є й підхід до управління асортиментом: компанія застосовує маркетингові інструменти для аналізу попиту, оптимізації товарних груп та впровадження нових продуктів, що дозволяє не лише підтримувати якість, а й забезпечувати відповідність асортименту очікуванням споживачів, що є важливим елементом конкурентоспроможності.

Таким чином, система управління якістю в ТОВ «Сільпо-Фуд» є багаторівневою та інтегрованою, яка поєднує внутрішні стандарти, міжнародні практики, постійний моніторинг і стратегічне управління асортиментом. Наукове обґрунтування такої системи базується на концепціях TQM та інтегрованого менеджменту, де якість розглядається як стратегічний актив, що забезпечує довгострокову стійкість компанії, її конкурентні переваги та довіру споживачів.

2.2 Діагностика системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Система менеджменту якості (СМЯ) мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» (яка входить до складу Fozzy Group) побудована на інтеграції міжнародних стандартів, вертикального контролю ланцюга постачання та клієнтоорієнтованого підходу. Оскільки компанія займається і ритейлом, і власним виробництвом («Власна кондитерська», «Лавка Традицій»), СМЯ охоплює весь цикл: від поля до полиці.

Фундаментом системи є міжнародні стандарти, що гарантують безпеку харчових продуктів:

- ISO 9001:2015: Загальне управління процесами та орієнтація на задоволення потреб гостя;
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points): Обов'язкова система ідентифікації та контролю критичних точок, де існує ризик забруднення продукції (біологічного, хімічного або фізичного);

- ISO 22000, FSSC 22000: Спеціалізовані стандарти для харчової безпеки, які «Сільпо» впроваджує на розподільчих центрах та власних виробництвах.

Ключовими компонентами системи є контроль постачальників та ВТМ. Для товарів власних торгових марок («Премія», Premiya Select) діє жорсткий аудит. Компанія проводить Pre-audit, оцінку виробничих потужностей постачальника перед підписанням контракту та лабораторний контроль (регулярні відбори проб для перевірки відповідності ДСТУ та внутрішнім специфікаціям якості).

Холодовий ланцюг (Cold Chain Management) – це критичний елемент для свіжих категорій (Fresh та Ultra-fresh). Система включає контроль температури під час транспортування (датчики в рефрижераторах), використання термочехлів та спеціалізованих зон приймання на складах, моніторинг температури на вітринах у режимі реального часу.

Окрім технічних параметрів, менеджмент якості включає сервісну складову – внутрішній аудит та програма «Таємний покупець» через використання наступних складових:

- чек-листи – щоденна перевірка термінів придатності та товарного вигляду персоналом магазину;
- Service Quality – використання мобільного додатка та відгуків у системі лояльності «Власний Рахунок» для миттєвого реагування на скарги щодо якості.

Проект «Лавка Традицій» СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» адаптована під крафтових виробників за рахунок реалізації проекту «Лавка Традицій», компанія допомагає дрібним фермерам налагодити процеси так, щоб їхня продукція відповідала промисловим стандартам безпеки, зберігаючи автентичність.

Загалом ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує концепцію Total Quality Management (TQM). Це означає, що за якість відповідає не лише окремий відділ, а кожен працівник – від логіста на складі до касира. Постійне вдосконалення (Kaizen) проявляється у редизайні магазинів та впровадженні нових технологій зберігання продуктів, що відповідає принципам сталого розвитку.

Таблиця 2.4 – Аналіз системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компонент системи	Особливості впровадження	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Харчова безпека (НАССР, ISO 22000)	Контроль критичних точок на власному виробництві (кулінарія, випічка)	Міжнародний стандарт гарантує безпеку готових страв; чіткі інструкції для персоналу	Людський фактор – висока плинність лінійного персоналу може призводити до помилок у маркуванні або порушення товарного сусідства
Власна лабораторія (Fozzy Group)	Регулярний відбір проб товарів (власних марок та постачальників) для мікробіологічних тестів	Незалежність від державних лабораторій; швидкість отримання результатів; високий бар'єр для неякісних постачальників	Вартість – утримання такої інфраструктури закладається в кінцеву ціну товару для покупця
Проект «Лавка Традицій»	Багатоетапний аудит малих фермерських господарств перед виходом на полицю	Унікальний асортимент; підтримка локальних виробників при збереженні високих стандартів гігієни	Нестабільність якості. Фермерський продукт важче стандартизувати за смаком/виглядом порівняно з промисловим
Цифрова екосистема (CRM, додаток)	Автоматичне відстеження термінів придатності та збір відгуків через мобільний застосунок	Миттєва реакція на скарги; персоналізований контроль якості сервісу; прозорість для клієнта	Технологічна залежність. Збої в ПЗ або кібератаки можуть паралізувати систему контролю залишків та термінів
Логістичний ланцюг (Cold Chain)	Використання розподільчих центрів (РЦ) з різними температурними режимами та спецтранспорту	Повний контроль «холодного ланцюга» від виробника до прилавка; мінімізація псування продуктів	Складність при блекаутах. Необхідність величезних потужностей генерації для підтримки РЦ (високі операційні витрати)
Внутрішній аудит («Таємний покупець»)	Регулярна оцінка магазинів за чеклистами (чистота, наявність товару, привітність)	Постійний контроль менеджменту магазинів; об'єктивна оцінка «очима клієнта»	Суб'єктивність – ризик формального підходу персоналу («працюємо на оцінку, а не на клієнта»)

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [35]

Система якості ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільш розвинених в Україні завдяки вертикальній інтеграції (група Fozzy Group має власні заводи, склади, лабораторію).

Головний недолік, який можна виділити з фактичних даних – це складність масштабування. Коли мережа відкриває дизайнерські магазини з широким асортиментом власної кулінарії, навантаження на систему контролю якості зростає. Будь-яка помилка в одному магазині (наприклад, неналежне зберігання риби) миттєво відображається по репутації всієї мережі через високу медійність бренду.

Інтеграція принципів сталого розвитку (Sustainability) та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему менеджменту якості «Сільпо» – це перехід від концепції «продукт має бути безпечним» до концепції «продукт має бути етичним, екологічним та соціально значущим». У сучасній СМЯ мережі ці принципи інтегровані через міжнародні стандарти (наприклад, елементи ISO 26000 та ISO 14001) та конкретні операційні бізнес-процеси.

Інтеграція системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» відбувається на основі поєднання трьох ключових аспектів (рис. 2.3).

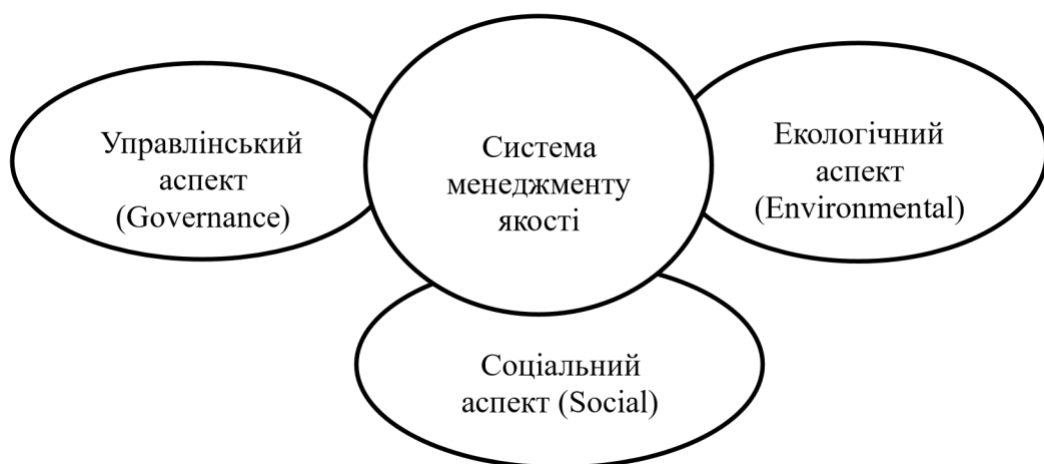


Рисунок 2.3 – Триада системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [21-23]

В СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» інтегровано контроль не лише якості товару, а й впливу його пакування та життєвого циклу на довкілля, що проявляється в екологічному аспекті (Environmental). Управління відходами (Silpo Recyclable): СМЯ включає регламенти сортування вторинної сировини в магазинах. Це фактичний контроль за тим, щоб папір, пластик та скло відправлялися на переробку, а не на полігони. Еко-стандарти ВТМ – при розробці власних торгових марок (наприклад, «Премія») департамент якості враховує екологічність пакування (можливість вторинної переробки). Green Logistics через оптимізацію маршрутів для зменшення викидів CO₂ та контроль за енергоефективністю холодильного обладнання є частиною загальної системи управління ресурсами. Таблиця 2.5 – Екологічні проєкти ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 - 2024 рр.,тон

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Проект із роздільного збирання вторинної сировини, у тому числі:	9095	18141	17604	9046	-537	99,46	-2,96
Метал	46	76	20,8	30	-55,2	65,22	-72,63
Пластик	927	2248	1663	1321	-585	142,50	-26,02
Скло	30	31	42,5	1	11,5	3,33	37,10
Папір, картон	8092	15672	15776	7580	104	93,67	0,66
Проект «Батарейки, здавайтеся»	13	42	50	29	8	223,08	19,05

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [21-23]

Проект із роздільного збирання вторинної сировини в 2023 році показав збільшення вторинної сировини на переробку майже вдвічі, що вказує на активну фазу реалізації проєкту. В 2024 році обсяги реалізації вторинної сировини скорочуються на 2,96%. Однак, це не є негативним, оскільки скорочення

відбувається за рахунок зменшення пластику та металу на 26,02% та 72,63% (компанія зменшує використання пластику задля збереження екології, що відповідає принципам сталого розвитку). Найбільші обсяги реалізації макулатури, які в 2023 році зросли на 7580 тон, або на 93,67%, що свідчить про перехід на екологічні матеріали (в 2024 році темпи зростання незначні – 0,66%). Проєкт із здачі батарейок є досить успішним, відбувається зростання на 223,08% у 2023 році та на 19,05% у 2024 році. В цілому в 2022 році було здано 13 тон батарейок, а в 2024 році – вже понад 50 тон.

Соціальний аспект (Social) – якість розглядається як інструмент підтримки громади та здоров'я нації. Підтримка локальних виробників («Лавка Традицій») ключовий елемент КСВ. Мережа не просто купує товар, а інвестує в навчання фермерів стандартам безпеки, що розвиває малий бізнес в регіонах та забезпечує споживача продуктами з коротким «ланцюгом постачання» (що є більш екологічно). Соціальне маркування – інтеграція в СМЯ перевірки товарів на відсутність шкідливих добавок, трансжирів та відповідність нормам здорового харчування. Інтеграція збору коштів або продуктів для вразливих верств населення (наприклад, через додаток «Власний Рахунок») за рахунок реалізації благодійних проєктів.

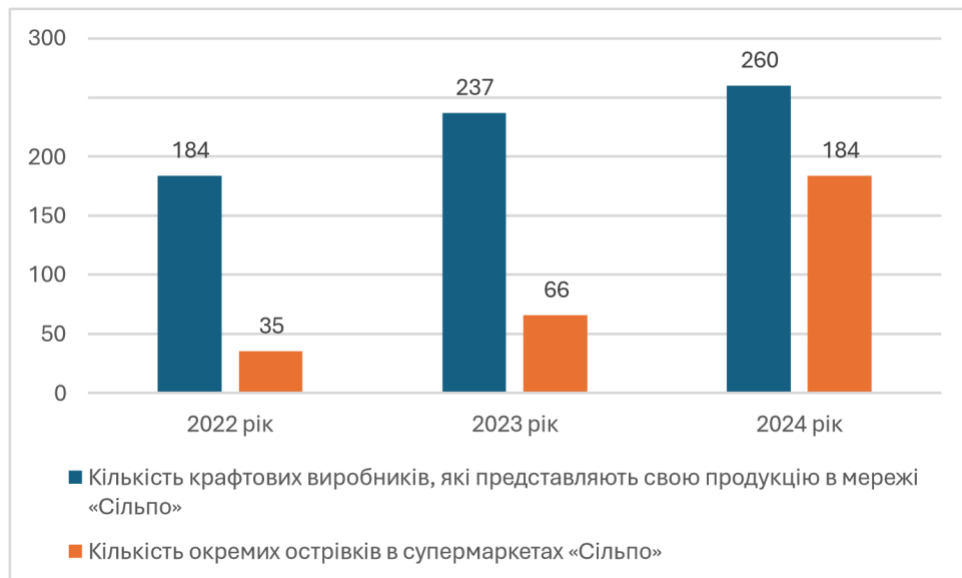


Рисунок 2.4 – Динаміка розвитку проєкту «Лавка Традицій» ТОВ «СільпоФуд» за 2022 – 2024 рр., од.

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [21-23]

За 2022-2024 роки значно зростає кількість окремих островків для реалізації продукції крафтових виробників в мережі «Сільпо» із 35 у 2022 році до 184 у 2024 році, при цьому кількість самих крафтових виробників зростає значно меншими темпами із 184 у 2022 році до 260 у 2024 році, що свідчить про ретельний відбір та жорстку систему якості до місцевих виробників, які постачають продукцію в мережу.

Окремо необхідно відзначити благодійну допомогу Силам оборони України, яка в 2022 році становила понад 122 млн. грн., в 2023 році – 148 млн., а в 2024 році зростає до 208861,1 млн. грн. Також в 2022 році було надано понад 14 тис. т гуманітарної допомоги, а в 2024 році зібрано понад 25 млн. грн. на проєкт «Плюс на життя» клієнтами мережі «Сільпо». Компанія бере активну участь у благодійних програмах та допомозі відповідно до викликів сьогодення.

Управлінський аспект (Governance) – це забезпечення прозорості та етики в ланцюгу постачання. Етичний кодекс постачальника СМЯ передбачає, що постачальник має пройти аудит не лише за критеріями гігієни (НАССР), а й за критеріями соціальної відповідальності (відсутність дитячої праці, гідні умови праці, прозорість податків). Антикорупційний контроль – стандартизація процесів закупівлі для виключення корупційних ризиків, що безпосередньо впливає на якість обраних товарів.

Таблиця 2.6 – Реалізація навчальних програм ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Кількість електронних програм навчання, од.	39	81	92	42	11	107,69	13,58
Кількість інтерактивних курсів, од.	76	162	220	86	58	113,16	35,80
Чисельність персоналу, що пройшов навчання, осіб	23806	12490	11141	-11316	-1349	-47,53	-10,80

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [21-23]

За даними табл. 2.6 кількість електронних програм навчання та інтерактивних курсів значно зростає. Кількість електронних програм збільшується із 39 в 2022 році до 92 в 2024 році, а інтерактивних курсів із 76 до 220, тобто компанія активно розвиває навчальні програми та модулі, що б персонал мав змогу пройти внутрішню освітню програму. В 2023-2024 роках чисельність осіб, які пройшли внутрішнє навчання різко скорочується порівняно із 2022 роком. Однак, це не можна вважати негативним, тому що 2022 рік характеризувався значним переміщенням персоналу, міграцією населення та руйнуванням та закриттям магазинів мережі в регіонах ведення бойових дій, що потребувало залучення нового персоналу, або ж проведення навчання як адаптації для працівників, які були евакуйовані та змінили місце роботи.

Таблиця 2.7 – Матриця інтеграції КСВ у процеси якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Процес СМЯ	Інтегрований елемент сталого розвитку	Фактичний результат
Вибір постачальника	Аудит на соціальну відповідальність та етичність виробництва	Співпраця лише з тими, хто поділяє цінності сталого розвитку
Власне виробництво	Використання енергоефективного обладнання та мінімізація харчових відходів (Food Waste)	Зменшення енергомосткості продукції та передача залишків на переробку, або корм тваринам
Робота гостями з	Просвітницька діяльність щодо свідомого споживання (Zero Waste)	Формування еко-свідомої спільноти навколо бренду
Логістика	Використання пакування, що підлягає повторному використанню (багаторазова тара для доставки)	Зменшення обсягів одноразового пластику в операційних процесах

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [21-23]

Інтеграція КСВ у систему менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» перетворює мережу з «місця продажу» на «інституцію сталого розвитку», що

створює додаткову цінність бренду (Brand Equity), яку неможливо скопіювати лише через низьку ціну.

Діагностику системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонуємо здійснити на основі експертного опитування працівників департаменту якості. Обґрунтуємо цільову вибірку внутрішніх стейкхолдерів». До групи експертів залучено фахівців Департаменту якості (менеджери з харчової безпеки, аудитори, аналітики), які безпосередньо відповідають за впровадження стандартів ISO та НАССР, що відповідатиме принципу компетентності експертного дослідження. Внутрішня експертиза дозволяє отримати оцінку з урахуванням специфіки ІТінфраструктури (застосунок «Сільпо», логістика Fozzy Group), що недоступно для сторонніх консультантів – забезпечується релевантність. Обсяг вибірки (N = 10 осіб) є достатнім для досягнення статистичної значущості результатів за методом експертних оцінок у межах одного підприємства відповідно до методичної валідності.

Анкетний блок для експертної оцінки ефективності системи менеджменту якості наведемо в додатку В. Група експертів наведена в додатку Б (Група 1 – працівники департаменту якості).

Таблиця 2.8 – Опитування експертів щодо ефективності системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сфера СМЯ	Питання	Експерти										Середня оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ефективність управління ризиками втрат (Food Waste)	Як ви оцінюєте поточну здатність системи мінімізувати списання товарів за 24-48 години до завершення терміну придатності?	7	7	8	8	6	6	6	7	7	8	7

Продовження табл. 2.8

2. Рівень залученості споживача (Consumer Quality Engagement)	Наскільки дієво клієнт зараз інтегрований у процес моніторингу якості в торговому залі (крім гарячої лінії)?	8	8	7	7	7	7	7	8	8	8	7,5
3. Зрілість партнерства з постачальниками (Sustainable Sourcing)	Оцініть рівень вхідного контролю якості як «співпраці та розвитку», а не просто як «нагляду та санкцій»	7	7	7	8	8	7	8	7	8	7	7,4
4. Інтеграція цінностей КСВ у стандарти якості	Оцініть поточний зв'язок між показниками якості та екологічними та соціальними цілями компанії	7	8	7	7	8	7	7	7	7	7	7,2
5. Прозорість ланцюга створення вартості (Traceability)	Чи достатньо інструментів у споживача сьогодні, щоб миттєво перевірити походження та екологічний шлях продукту (від поля до полиці)?	7		7	7	6	6	8	7	7	7	6,9
6. Технологічна адаптивність систем (Digital Quality)	Оцініть рівень автоматизації прийняття рішень у СМЯ без участі людського фактору	8	8	8	7	8	8	8	8	8	7	7,8
7. Мотивація та культура якості персоналу	Наскільки лінійний персонал сприймає дотримання стандартів якості як особисту відповідальність, а не як страх перед штрафом?	7	7	8	8	8	7	8	8	7	7	7,5
Інтегральний показник ефективності СМЯ												7,33

Джерело: побудовано на основі даних додатку В

Для об'єктивної оцінки поточного стану системи менеджменту якості (СМЯ) було проведено анкетування 10 експертів (фахівців у сфері ритейлу та управління якістю). Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою за 7-ма ключовими сферами, що охоплюють операційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності мережі «Сільпо».

Загальний інтегральний показник ефективності СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» становить 7,33 бала, що свідчить про стабільно високий, але не ідеальний рівень розвитку системи. Найвищу оцінку (7,8) отримала сфера «Технологічна адаптивність (Digital Quality)». Це підтверджує, що «Сільпо» вже має потужний технологічний фундамент та впроваджує елементи автоматизації у процеси контролю якості. Високий рівень (7,5) демонструють «Рівень залученості споживача» та «Мотивація персоналу», що вказує на ефективність існуючих каналів комунікації з клієнтами та систем навчання лінійного персоналу. Найнижчу оцінку (6,9) отримав показник «Прозорість ланцюга створення вартості (Traceability)». Експерти вказали на нестачу інструментів, які дозволяли б споживачу миттєво перевірити шлях продукту «від поля до полиці», що обґрунтовує необхідність впровадження блокчейн-технологій.

Пропонуємо порівняти систему менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» із найближчими конкурентами. Оскільки, в сучасних умовах конкурентної боротьби в українському ритейлі, СМЯ трансформується з інструменту контролю продукції в інструмент стратегічного управління. Якщо мережа «АТБ» реалізує модель стандартизованої операційної ефективності, а Novus – модель технологічного комплаєнсу, то ТОВ «Сільпо-Фуд» (Fozzy Group) застосовує модель адаптивного управління якістю (Adaptive Quality Management), інтегровану в клієнтський досвід.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика СМЯ провідних ритейл-мереж

Параметр порівняння	«Сільпо» (Fozzy Group)	«АТБ-Маркет»	Novus
Модель менеджменту якості	Total Quality Management (TQM) з акцентом на диференціацію	Operational Excellence (операційна досконалість)	International Compliance (міжнародна відповідність)
Об'єкт контролю	Складні мультикомпонентні процеси (власне виробництво, фермерські продукти)	Масові високооборотні товари (FMCG)	Високотехнологічні процеси зберігання та логістики
Глибина інтеграції CRM	Висока: зворотний зв'язок є частиною алгоритму корекції якості	Середня: переважно для маркетингових активностей	Середня: фокус на системі лояльності та гарантіях свіжості
Методологія контролю	Багаторівнева: власна мережа лабораторій та виїзні аудити постачальників	Стандартна: вхідний контроль на РЦ та регулярні вибіркові зовнішні аудити	Технологічна: автоматизований контроль ланці постачання
Управління ризиками	Децентралізоване (на рівні департаментів окремих напрямків)	Жорстко децентралізоване (мінімізація варіативності).	Формалізоване стандартами ISO (ризикорієнтоване мислення)

Джерело: побудовано на основі офіційних даних [34-36]

На основі проведеного порівняння можна виділити наступні ключові переваги системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд», що забезпечують її конкурентоспроможність:

- вертикальна дифузія стандартів якості. Система менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює не лише етап реалізації (ритейл), а й етап виробництва через розгалужену систему власних торгових марок та проектів («Лавка Традицій»), що дозволяє компанії контролювати додану вартість якості на всіх етапах життєвого циклу продукту, що є рідкісним для українського ритейлу;

- гнучкість аудиторських процесів. На відміну від жорстко стандартизованої моделі «АТБ», СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» здатна адаптуватися до малих виробників. Компанія не просто висуває вимоги, а здійснює консалтинговий супровід постачальників, підтягуючи їхні процеси до рівня корпоративних стандартів, що створює бар'єр входу для конкурентів у ніші фермерських продуктів;
- інтеграція Big Data у систему якості. Використання аналітичних даних CRM «Власний Рахунок» дозволяє здійснювати предиктивний контроль якості. Компанія аналізує кореляцію між скаргами клієнтів у реальному часі та логістичними ланцюгами, що дає змогу виявити порушення температурного режиму або технологічного процесу ще до завершення лабораторних досліджень;
- комплексність НАССР на власному виробництві. За складністю процесів (пекарні повного циклу, кондитерські цехи, дозрівання сирів) ТОВ «Сільпо-Фуд» випереджає конкурентів, що вимагає більш високого рівня компетенцій персоналу департаменту якості та постійного оновлення технологічних карт.

Наведемо порівняльний аналіз систем менеджменту якості та підходів до соціальної відповідальності найбільших ритейлерів України в табл. 2.10. Дані базуються на відкритих звітах компаній та їхніх публічних стратегіях сталого розвитку.

Таблиця 2.10 – Характеристика систем менеджменту якості провідних ритейл-мереж на засадах соціальної відповідальності бізнесу

Критерій порівняння	Сільпо	АТБ-Маркет	Novus
Фокус системи якості	Емоційний досвід та екосвідомість. Акцент на якості власного імпорту та преміальних лінійках («Лавка Традицій»)	Стандартизація та безпека. Жорсткий контроль якості в сегменті дискаунтера, мінімізація витрат без втрати безпеки	Європейські стандарти. Орієнтація на литовський досвід, високий рівень гігієни та фреш-категорії

Продовження табл. 2.10

Екологічна відповідальність	Проект «Silpo Recycling» (станції прийому вторинної сировини), відмова від пластикових пакетів	Оптимізація логістики для зниження викидів CO ₂ , перехід на біорозкладні пакети з кукурудзяного крохмалю	Енергоефективне освітлення та холодильне обладнання, мінімізація пакування у відділах кулінарії
Соціальні проекти	Підтримка локальних фермерів, культурні ініціативи (дизайнерські супермаркети як артоб'єкти)	Масштабна гуманітарна допомога (фонд «АТБ»), підтримка армії та соціально незахищених верств населення	місцевих Розвиток громад підтримка дитячих закладів медичних та «No ініціативи допомагає»
Сертифікація та аудит	Впровадження принципів НАССР, власний департамент контролю якості «Quality Service»	Сертифікація за міжнародним стандартом ISO 22000:2018 (безпека харчових продуктів)	Дотримання вимог НАССР та високих внутрішніх стандартів європейської мережі
Робота з персоналом	Корпоративний університет, акцент на soft skills та творчу реалізацію працівників	Стабільність виплат, масштабні програми навчання та швидкий кар'єрний ліфт для тисяч співробітників	Конкурентна заробітна плата, європейські норми охорони праці та медичне страхування

Джерело: побудовано на основі офіційних даних [34-36]

Порівняльний аналіз систем менеджменту якості провідних вітчизняних ритейлерів, таких як «Сільпо», «АТБ-Маркет» та «Novus», дозволяє виявити диференційовані підходи до реалізації стратегій соціальної відповідальності бізнесу в сучасних ринкових умовах. Кожна з зазначених організацій вибудовує власну модель управління, де якість продукції та сервісу корелює з певними соціально-екологічними пріоритетами. Дані моделі свідчать про трансформацію класичного ритейлу в інструмент формування суспільних цінностей та сталого споживання.

Стратегічна лінія ТОВ «Сільпо-Фуд» (Fozzy Group) базується на концепції емоційного інтелекту та підтримці локальних екосистем. Особливістю системи якості є інтеграція проєкту «Лавка Традицій», що виступає механізмом підтримки малих фермерських господарств. Це дозволяє організації не лише забезпечувати споживачів автентичною продукцією, а й виконувати важливу соціальну місію розвитку сільських територій та малого підприємництва. Екологічна складова менеджменту якості в мережі реалізується через розгалужену систему ресайклінгу, що перетворює торговельні точки на центри екологічного виховання громади.

На противагу цьому, корпорація «АТБ-Маркет» демонструє модель, орієнтовану на жорстку стандартизацію та операційну ефективність у сегменті дискаунтера. Система менеджменту якості базується на міжнародному стандарті ISO 22000:2018, що гарантує безпеку харчових продуктів у масштабах усієї країни. Соціальна відповідальність організації має виражений гуманітарний характер, де якість управління ресурсами дозволяє реалізовувати масштабні благодійні проєкти та підтримувати продовольчу безпеку держави. У цьому контексті соціальна цінність бізнесу полягає у забезпеченні доступності якісних товарів для найширших верств населення при дотриманні високих стандартів логістики.

Мережа «Novus» репрезентує європейський вектор розвитку, де система менеджменту якості ґрунтується на литовському досвіді та суворому дотриманні принципів НАССР. Особливістю моделі якості є акцент на фреш-категоріях та кулінарії, що вимагає впровадження інноваційних технологій зберігання та приготування страв. Соціальна відповідальність організації фокусується на розвитку міської інфраструктури та медичних ініціативах, що гармонійно доповнює внутрішню політику забезпечення високої якості життя через якісне харчування. Організація демонструє високу культуру охорони праці, що є невід'ємною частиною загальної системи управління якістю.

Спільним для всіх трьох суб'єктів господарювання є поступовий перехід від формального контролю показників до створення цілісної системи цінностей. Аналіз підтверджує, що ефективність системи менеджменту якості в ритейлі сьогодні безпосередньо залежить від глибини інтеграції соціальних та екологічних

аспектів у бізнес-модель. Диференціація підходів – від емоційного сервісу до жорсткої стандартизації – дозволяє кожній мережі задовольняти специфічні запити різних сегментів споживачів, сприяючи при цьому загальному підвищенню стандартів ведення бізнесу в Україні. Таким чином, система якості стає не лише інструментом конкуренції, а й платформою для реалізації концепції сталого розвитку в національній економіці. Порівняння показує, що єдиного «ідеального» шляху в СББ не існує: успіх залежить від того, наскільки соціальні ініціативи відповідають основній бізнес-моделі компанії.

Система менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує вищий рівень лояльності споживачів у середньому та преміальному сегментах. Головною зоною розвитку для мережі залишається подальша автоматизація контролю людського фактора в умовах масштабування складних виробничих процесів.

SWOT-аналіз системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє ідентифікувати внутрішні чинники та зовнішні детермінанти, що визначають стратегічну позицію мережі в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Дане дослідження базується на інтеграції стандартів безпечності харчових продуктів та етичних принципів взаємодії зі стейкхолдерами

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

STRENGTHS (Сильні сторони)	WEAKNESSES (Слабкі сторони)
1	2
Унікальна екосистема «Лавка Традицій»: інтеграція малих фермерів у ланцюг постачання забезпечує високу якість та автентичність продукції	Висока собівартість еко-ініціатив: впровадження станцій ресайклінгу та підтримка дрібних виробників створюють додаткове фінансове навантаження
Інноваційна корпоративна культура: високий рівень залученості персоналу через розвиток soft skills та креативний підхід до обслуговування	Складність масштабування стандартів: дизайнерські концепції магазинів ускладнюють уніфікацію процесів контролю якості порівняно з дискаунтерами

Продовження табл. 2.11

Розвинена інфраструктура СВБ: власна мережа станцій сортування сміття «Silpo Recycling» зміцнює екологічну репутацію бренду	Залежність від локальних постачальників: нестабільність обсягів постачання від малих господарств може створювати дефіцит певних категорій товарів
Власна лабораторна база: повний цикл контролю від вхідної сировини до готової продукції без затримок на сторонні експертизи	Висока собівартість: утримання розгалуженої системи якості та лабораторій здорожчує кінцевий продукт для покупця
Вертикальна інтеграція: контроль власного імпорту, логістики (РЦ) та власного виробництва (BTM) мінімізує ризики «чужих» помилок	Людський фактор: велика кількість процесів у кулінарії та пекарнях залежить від кваліфікації лінійного персоналу, де спостерігається плінність кадрів
Цифровізація (CRM): миттєвий зворотний зв'язок через застосунок дозволяє виявляти локальні проблеми з якістю швидше за офіційні перевірки	Залежність від IT-інфраструктури: будь-який збій у системі обліку термінів придатності може призвести до системних помилок
OPPORTUNITIES (Можливості)	THREATS (Загрози)
Зростання тренду на свідоме споживання: збільшення частки аудиторії, яка готова платити премію за етичність та екологічність бренду	Зниження купівельної спроможності: ризик переходу споживачів до дешевших конкурентів через пріоритет ціни над соціальною відповідальністю
Державна підтримка зелених ініціатив: можливість отримання пільг або грантів за впровадження енергоефективних технологій та переробку відходів	Нестабільність ланцюгів постачання: військові та економічні ризики, що загрожують цілісності логістики та дотриманню температурних режимів
Цифрова трансформація СМЯ: впровадження блокчейн-технологій для забезпечення повної простежуваності походження товарів	Посилення регуляторних вимог: ризик швидких змін у законодавстві щодо екологічних стандартів, які потребуватимуть миттєвої адаптації

Продовження табл. 2.11

AI-моніторинг: впровадження комп'ютерного зору в цехах кулінарії для автоматичного контролю гігієни та залишків	Енергетична нестабільність: тривалі блекаути створюють критичне навантаження на «холодний ланцюг» (ризик псування продукції на мільйони гривень)
Еко-сертифікація: посилення позицій на ринку за рахунок отримання міжнародних «зелених» сертифікатів якості та переробки	

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [35]

Цінність системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у переході від суто технократичного контролю якості до антропоцентричної моделі управління. Сильні сторони організації демонструють синергію між маркетинговою стратегією та соціальною місією, де якість продукту стає невід'ємною від якості середовища та етичності виробництва. Проте слабкі сторони вказують на вразливість бізнес-моделі перед ціновим тиском ринку. Високі витрати на підтримку стандартів СББ вимагають від менеджменту пошуку балансу між соціальною цінністю та економічною рентабельністю. Можливості цифровізації та зростання еко-свідомості створюють підґрунтя для довгострокового лідерства у преміальному сегменті ритейлу. Водночас загрози, зумовлені макроекономічною нестабільністю, диктують необхідність підвищення гнучкості системи якості.

На сьогодні система менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільш розвиненою в Україні з точки зору клієнтоорієнтованості та глибини контролю власного виробництва. Проте подальша стабільність залежить від швидкості переходу до предиктивного аналізу (попередження помилок за допомогою ІІІ та Big Data) замість реактивного (реагування на скарги).

2.3 Розробка заходів з удосконалення системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» на засадах соціальної відповідальності бізнесу

Стратегічний розвиток системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» на період 2026-2029 років визначається переходом від класичного контролю відповідності до концепції інтелектуальної якості, де ключовим вектором стає повна цифровізація ланцюга постачання. Впровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості простежуваності товарів «від ферми до полиці» дозволить компанії гарантувати автентичність продукції, особливо в сегменті «Лавки Традицій» та власного імпорту, мінімізуючи ризики фальсифікації та підвищуючи довіру споживача.

Паралельно з цим, критично важливим вектором є інтеграція штучного інтелекту в систему предиктивного контролю безпеки продуктів, що передбачає використання нейромереж для прогнозування термінів придатності та динамічної зміни умов зберігання на основі даних з IoT-датчиків у режимі реального часу. Така трансформація дозволить СУЯ діяти на випередження, запобігаючи псуванню товарів ще до моменту виникнення критичного відхилення, що суттєво знизить обсяги списань та підвищить екологічну стійкість бізнесу відповідно до стандартів ESG.

Важливе місце в стратегії посідає персоналізація стандартів якості через поглиблену аналітику клієнтського досвіду. Замість уніфікованих регламентів мережа рухатиметься до адаптивних моделей сервісу, де параметри якості обслуговування коригуватимуться залежно від потреб конкретних сегментів аудиторії в окремих локаціях, що вимагатиме перегляду системи навчання персоналу та впровадження інструментів доповненої реальності для миттєвого консультування працівників залу щодо дотримання стандартів мерчандайзингу та гігієни.

Розвиток системи менеджменту якості буде нерозривно пов'язаний із посиленням вертикальної інтеграції та аудиту постачальників за моделлю

партнерського зростання. Компанія трансформує роль контролера на роль методолога, допомагаючи малим та середнім виробникам впроваджувати світові стандарти безпеки на ранніх етапах виробництва, що дозволить сформувати стійку екосистему якості, де кожен учасник ланцюга створення цінності розділяє відповідальність за кінцевий продукт, що забезпечить ТОВ «Сільпо-Фуд» конкурентну перевагу на ринку за рахунок виняткової якості власного асортименту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Обґрунтуємо доцільність запровадження запропонованих заходів вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі дотримання принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Проект 1. «Smart-утилізація: Управління якістю через життєвий цикл»

В СМЯ (згідно з ISO 9001:2015) є поняття «ризик-орієнтованого мислення». Списання – це ризик втрати якості та ресурсів. Завдання – перетворити цей ризик на цінність та інтегрувати в систему менеджменту алгоритм «Динамічного терміну придатності» за рахунок інструментарію штучного інтелекту в діючому застосунку «Сільпо». Механіка реалізації даної ініціативи наступна, коли до завершення терміну придатності (наприклад, кулінарії) залишається 12 годин, система автоматично надсилає персоналізований Push-запит саме тому клієнту, який зазвичай купує цей товар. Це не загальна розсилка, а «пропозиція тільки для вас». Це виглядає як турбота про клієнта (дати йому свіжий продукт дешевше), а не як намагання позбутися протермінованого товару. За рахунок чого відбуватиметься коригувальна дія – зменшення відсотка утилізації шляхом створення «зеленого коридору» для товарів Critical Date (критична дата). Соціальний аспект даного проекту, що товар не продався навіть зі знижкою 50%, за 4 години до терміну система автоматично бронює його для передачі партнерським благодійним фондам (фудшерінг). Це вже вищий рівень якості – якість соціальної відповідальності.

Таблиця 2.12 – Планові інвестиції ТОВ «Сільпо-Фуд» за проектом «Smartyтилізація»

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість, млн грн
Розробка ПЗ та ІІІ алгоритмів	Написання коду для «Динамічного терміну», інтеграція з ERP та додатком	12
Оновлення касового ПЗ	Адаптація фронт-офісу для зчитування дат з штрих-кодів (GS1 DataMatrix)	4,5
Серверне обладнання	Хмарні потужності та сервери для обробки Big Data	6
Навчання та методологія	Розробка інструкцій, навчання персоналу (300 магазинів)	2,5
Всього		25

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та [46, 49]

Отже, для реалізації запропонованого проекту необхідна сума інвестицій становить 25000 тис. грн., яка може бути отримана із чистого прибутку компанії в 2024 році, який становив 153507 тис. грн. Проект зовнішнього фінансування не потребуватиме. Для підтримки необхідні щомісячні операційні витрати на проект (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Планові операційні щомісячні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» за проектом «Smart-утилізація», тис. грн.

Стаття витрат	Опис	Вартість
Підтримка ІІІ та Хмарні сервіси	Оплата SaaS-платформ та хмарних обчислень (Azure/AWS)	450
Адміністрування та аналітика	Команда підтримки (Data Scientists, менеджери проекту)	600
Логістика фудшерінгу	Пакування та підготовка товарів для благодійних фондів	350

Продовження табл. 2.13

Комунікаційний бюджет	Push-повідомлення, банери в додатку, персоналізований маркетинг	200
Всього		1600

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та [46, 49]

ТОВ «Сільпо-Фуд» вже має потужний застосунок і систему лояльності «Власний Рахунок», а ІТ-база дозволяє бачити залишки в реальному часі. Отже, вдосконалення полягає лише в автоматизації зв'язку «залишок на полиці – Pushповідомлення клієнту». Щомісячні витрати на реалізацію проєкту становитимуть 1600 тис. грн.

Термін реалізації проєкту:

- технічні роботи – березень-червень 2026 року; - запуск та реалізації – з липня 2026 року.

Економічну ефективність реалізації проєкту визначаємо на основі експертного опитування працівників департаменту якості та вищого менеджменту в сфері торгівлі щодо ймовірного відсотку зниження відходів (табл. 2.14). Група експертів наведена у додатку Б.

Таблиця 2.14 – Опитування експертів щодо ймовірного відсотку зниження відходів, %

Номер експерта	Плановий відсоток зниження відходів на думку експертів, %	
	Департаменту якості	Вищого менеджменту в сфері торгівлі
1	35	32
2	30	35
3	32	35
4	34	32
5	35	34

Продовження табл. 2.14

6	31	37
7	32	34
8	30	35
9	35	35
10	34	37
Сума	328	346
Середнє значення, $\bar{X}_{сер}$	32,8	34,6
$(X_j - \bar{X}_{сер})^2$	37,6	26,4
σ	1,94	1,62
Коефіцієнт варіації, V	5,91	4,70

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Відповідно до проведених розрахунків в табл. 2.14, опитування працівників департаменту якості компанії показує, що зниження вартості відходів становитиме 32,8%, а на думку працівників сфери торгівлі на 34,6%, середній відсоток зниження відходів складе 33,7%. Коефіцієнт варіації (<10%) свідчить про узгодженість думок експертів, тобто можемо приймати дані розрахунки для подальших обчислень.

Вартість відходів залежить від сезонності та форс-мажорних обставин (блекаути), але в середньому складає 0,25% від товарообороту компанії, що буде використано в подальших розрахунках. Вартість відходів становить 0,25% від товарообороту – 232543,6 тис. грн.

$$\text{Відходи} = 93017440 * \frac{0,25}{100\%} = 232543,6 \text{ тис. грн.}$$

Зниження заплановано на 33,7%, тобто планова річна величина зменшення відходів становитиме 78367,19 тис. грн.

$$\text{Векон.} = 232543,6 * \frac{33,7}{100\%} = 78367,19 \text{ тис. грн.}$$

В 2026 році проєкт реалізується лише 6 місяців, тому планова економія відходів становить 39183,6 тис. грн. Далі визначаємо прибутки та витрати за проєктом та дисконтовані грошові потоки. Ставку дисконтування проєкту приймаємо на рівні 40%.

Таблиця 2.15 – Планування прибутків за проєктом «Smart-утилізація» на 2026-2028 роки, тис.грн.

Показники	2026 рік (6 місяців)	2027 рік	2028 рік	Всього
Розмір інвестицій	25000			25000
Чисті доходи	39183,60	78367,19	78367,19	195917,98
Витрати	9600	19200	19200	48000
Прибуток	29583,60	59167,19	59167,19	147917,98
Чистий прибуток	24258,55	48517,10	48517,10	121292,75
Ставка дисконтування	0,7143	0,5102	0,3644	
Дисконтований грошовий потік	17327,54	24753,62	17681,16	59762,32

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Визначаємо економічну ефективність проєкту:

- чиста приведена вартість вказує на ефективність проєкту (значення має додатну величину):

$$NPV = ((\frac{24258,55}{1 + 0,4}) + (\frac{48517,1}{(1 + 0,4)^2}) + (\frac{48517,1}{(1 + 0,4)^3}) - 25000 =$$

$$= 59762,32 - 25000 = 34762,32 \text{ тис.}$$

- індекс прибутковості:

$$PI = \frac{59762,32}{25000} = 2,37$$

- період повернення інвестицій:

$$T_2 = \frac{25000}{(121292,75/2,5)} = 0,52 \text{ року}$$

Розраховані показники ефективності інвестиційного проєкту вказують на прибутковість та окупність запропонованого проєкту «Smart-утилізація».

Переваги реалізації проєкту для ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- зменшення втрат від списань (Food Waste Reduction) на 24258,6 тис. грн. за

6 місяців 2026 року;

- оптимізація витрат на логістику відходів, утилізація продуктів тваринного походження – це дорого. Менше списань – менше витрат на вивіз та спецобробку, що збільшує прибуток;

- LTV (Lifetime Value) клієнта – клієнт, який купив улюблений стейк чи кулінарію зі знижкою 50%, стає лояльнішим, збільшення частоти візитів саме за цими «смачними пропозиціями»;

- екологічний еквівалент (для ESG-звіту) – зменшення викидів CO₂, що важливо для систем менеджменту якості міжнародного рівня.

Проєкт 2. Якість як спільна цінність: «Народний Аудитор»

За даним проєктом пропонується, що клієнт стає частиною системи якості. Користувач застосунку «Сільпо» може повідомити про невідповідність (наприклад, неправильний цінник, невідповідність на ціннику чи не ввічливе обслуговування). За кожне підтверджене повідомлення компанія не просто дає бали клієнту, а перераховує певну суму (наприклад, 5 грн) на благодійний фонд (наприклад, «Твоя опора» чи на збори для ЗСУ). Ефект для СМЯ – тисячі безкоштовних аудиторів та реальна незалежна оцінка якості обслуговування.

Проєкт «Народний Аудитор» – це краудсорсингова модель контролю якості, яка перетворює мільйони відвідувачів на активних учасників СМЯ, що значно дешевше та ефективніше за розширення штату професійних ревізорів.

Таблиця 2.16 – Планові інвестиції ТОВ «Сільпо-Фуд» за проєктом «Народний Аудитор», млн. грн.

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість
Розробка модуля «Народний Аудитор»	Створення інтерфейсу (фотофіксація, геолокація, чат-бот)	5
Система автоматичної верифікації	ШІ-алгоритм для відсіювання фейкових скарг та дублів	4
Інтеграція з платіжними шлюзами	Автоматизація перерахунків на фонди («Твоя опора», ЗСУ)	1,5
Маркетинговий запуск	Інформаційна кампанія в магазинах та соцмережах	3
Всього		13,5

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та [46, 49] Розрахунок інвестицій становитимуть 13,5 млн. грн. – це витрати на створення цифрової платформи всередині додатка.

Таблиця 2.17 – Планові операційні щомісячні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» за проєктом «Народний Аудитор»

Стаття витрат	Опис	Вартість, тис. грн
Фонд винагород	Кожне підтверджене повідомлення – 5 грн на благодійність. При 100 000 підтверджених кейсів на місяць	500
Адміністрування та аналітика	Команда модераторів (контроль складних кейсів)	300
Підтримка ІТ-модуля	Хостинг, оновлення	150
Всього		950

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та [46, 49]

Поточне утримання та стимулювання системи буде становити 950 тис. грн. щомісячно.

Ефективність вимірюється репутаційним капіталом. Заміна «Таємних покупців». утримання штату аудиторів або сплата стороннім агентствам за аудит 300 магазинів коштує від 2 до 4 млн грн на місяць. «Народний Аудитор» дає безперервний контроль у режимі 24/7 за менші кошти. Швидкість реагування традиційній системі про помилку в цінніку дізнаються під час інвентаризації або перевірки, за проєктом – за 5 хвилин після виявлення клієнтом, що запобігає сотням потенційних конфліктів на касі. Соціальний капітал (ESG), як перерахунок коштів на ЗСУ чи благодійність замість простої видачі балів клієнту робить ТОВ «СільпоФуд» ціннісним лідером, що підвищує лояльність, яку неможливо купити простою знижкою. Аналіз даних від «народних аудиторів» дозволяє виявити системні прорахунки (наприклад, конкретний постачальник постійно привозить м'ятий товар), що дає підставу для перегляду контрактів.

Проєкт 3. Гейміфікація якості для персоналу «Амбасадори Свіжості»

Якість часто сприймається лінійним персоналом як «покарання», а має бути «місією». Механіка запровадження проєкту наступна: внутрішній рейтинг магазинів за критерієм «мінімум списань та максимум врятованої їжі». Пропонуємо даний проєкт зробити елементом КСВ – команда-переможець отримує не просто премію, а право обрати соціальний проєкт (наприклад, озеленення свого району), який компанія профінансує від імені цього колективу. Ефект для СМЯ полягає у зниженні «людського фактору». Співробітник не сховає зіпсоване під свіжим, бо відчуває відповідальність за результат. Планується економія від зменшення втрат через халатність лінійного персоналу безпосередньо в супермаркетах.

Проєкт 4. Цифрова простежуваність «Від поля до полиці» (Blockchain – III)

СМЯ зазвичай тисне на постачальника штрафами, пропонуємо змінити парадигму. ТОВ «Сільпо-Фуд» створює безкоштовну освітню платформу або систему менторства для малих локальних виробників (фермерів), щоб допомогти їм впровадити стандарти HACCP та ISO. Підтримка малого бізнесу та розвиток українського села виступає елементом корпоративної соціальної відповідальності. Ефект для СМЯ – краща якість на вході від постачальника, тим менше браку, повернень та рекламаций у магазині.

Додаємо до освітньої платформи інструмент автоматичного звітування для фермера.

- Digital Passport продукту – кожна партія товару отримує унікальний ID. Фермер через простий додаток фіксує етапи: «зібрано», «охолоджено», «відвантажено»;
- III-моніторинг логістики – система в реальному часі аналізує дані з температурних датчиків у машинах. Якщо температура змінилася – III автоматично попереджає департамент якості ще до того, як машина приїхала на склад;
- QR-storytelling для гостя – споживач сканує код на яблуці чи сирі в застосунку «Сільпо» і бачить не просто «ГОСТ», а: фото чи відео ферми, дату збору, маршрут продукту;
- екологічний слід (наприклад, «цей фермер використовує крапельне зрошування»).

Даний проєкт найбільш технологічно складний, оскільки потребує інтеграції не лише внутрішніх систем «Сільпо», а й зовнішніх партнерів (фермерів та логістів).

Таблиця 2.18 – Планові інвестиції ТОВ «Сільпо-Фуд» за проєктом «Цифрова простежуваність», млн. грн.

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість
Blockchain-ядро платформи	Створення децентралізованого реєстру для фіксації ID партій	15
Розробка мобільного додатка для фермерів	Спрощений інтерфейс для фіксації етапів (зрізано, охолоджено, відвантажено)	6
Система QR-storytelling	Інтеграція модуля в додаток «Сільпо» для візуалізації шляху товару гостю	5
Набір датчиків та IoTтрекерів	Стартовий фонд датчиків (температура, вологість) для встановлення в авто постачальників	8
Навчальний хаб та менторство	Створення контенту та проведення воркшопів для фермерів з впровадження НАССР	4
Всього		38

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та [46, 49]

Цей проєкт дорожчий за попередні через необхідність розробки блокчейнплатформи та закупівлі обладнання для партнерів. Вартість інвестицій становитиме 38 млн. грн. – це витрати на створення цифрової платформи всередині додатка.

Таблиця 2.19 – Планові операційні щомісячні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» за проєктом «Цифрова простежуваність», млн. грн.

Стаття витрат	Опис	Вартість
Підтримка Blockchainмережі	Оплата хмарних вузлів та безпеки даних	450
Служба підтримки фермерів	Консультації щодо роботи з додатком та датчиками	250
Лабораторна верифікація	Вибіркові перевірки товарів для підтвердження даних у системі	400
Оновлення ІІІ-моделей	Коригування алгоритмів логістичного моніторингу	200
Всього		1300

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та [46, 49]

Утримання системи та технічна підтримка фермерської мережі становитиме 1300 тис.грн. Цей проєкт робить ТОВ «Сільпо-Фуд» лідером сталого розвитку в Україні, що важливо для залучення іноземних інвестицій та кредитів за нижчими ставками.

Пропонуємо оцінити вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі експертної оцінки. Анкетний блок для експертної оцінки підвищення ефективності системи менеджменту якості наведемо в додатку Д, а група експертів із додатку Б (Група 1).

Таблиця 2.20 – Опитування експертів щодо впливу запропонованих заходів на систему менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сфера СМЯ	Питання	Експерт										Середня оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ефективність управління ризиками втрат (Food Waste)	Оцініть потенціал впровадження Push для автоматизованих обсягів персоналізованих повідомлень скорочення утилізації	8	9	8	8	9	8	9	8	9	9	8,5
2. Рівень залученості споживача (Consumer Quality Engagement)	Оцініть вплив системи «Народний аудитор» (з елементом благодійності) на швидкість виявлення невідповідностей	9	8	9	9	8	9	9	8	9	9	8,7
3. Зрілість партнерства з постачальниками (Sustainable Sourcing)	Оцініть вплив освітніх програм для фермерів (на прикладі проєкту «Цифрова простежуваність») щодо стандартів НАССР	8	8	7	8	8	9	8	8	8	7	7,9
4. Інтеграція цінностей КСВ у стандарти якості	Оцініть зростання репутаційного капіталу при офіційному включенні показників «врятованої їжі» (проєкт «Smart-утилізація») до звітів з якості	8	9	9	8	9	8	9	8	9	9	8,6
5. Прозорість ланцюга створення вартості (Traceability)	Оцініть впровадження «цифрових паспортів якості» для крафтових виробників	8	8	7	7	8	8	7	8	8	7	7,6

Продовження табл. 2.20

6. Технологічна адаптивність системи (Digital Quality)	Вплив впровадження Шалгоритмів для управління залишками на операційну ефективність	9	9	8	9	9	8	9	9	8	9	8,7
7. Мотивація та культура якості персоналу	Оцініть вплив проєкту «Гейміфікація якості» (гейміфікація з соціальним бонусом) на зниження внутрішніх втрат	8	8	9	8	8	9	8	8	9	9	8,4
Інтегральний показник ефективності СМЯ												8,34

Джерело: побудовано на основі даних додатку Д

Загальний інтегральний показник ефективності СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» складає 8,34, найвищу оцінку отримали технологічна адаптивність системи, рівень залученості споживачів, інтеграція цінностей у стандарти КСВ та впровадження автоматизованих персоналізованих Push-повідомлень для скорочення обсягів утилізації – вище 8 балів. Порівняємо прогнозну оцінку із фактичною оцінкою експертів, яка була проведена в попередньому пункті.

В табл. 2.21 представлено результати аналізу ефективності системи менеджменту якості до та після впровадження комплексу стратегічних інноваційних проєктів. Порівняння базується на консолідованій прогнозній оцінці експертів, що дозволяє визначити стратегічний розрив (Gap) та потенціал зростання кожної сфери СМЯ.

Таблиця 2.21 – Порівняння ефективності системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі опитування експертів

Сфера СМЯ	До запровадження заходів	Після запровадження заходів	Розрив
1. Ефективність управління ризиками втрат (Food Waste)	7	8,5	1,5

Продовження табл. 2.21

2. Рівень залученості споживача (Consumer Quality Engagement)	7,5	8,7	1,2
3. Зрілість партнерства з постачальниками (Sustainable Sourcing)	7,4	7,9	0,5
4. Інтеграція цінностей КСВ у стандарти якості	7,2	8,6	1,4
5. Прозорість ланцюга створення вартості (Traceability)	6,9	7,6	0,7
6. Технологічна адаптивність системи (Digital Quality)	7,8	8,7	0,9
7. Мотивація та культура якості персоналу	7,5	8,4	0,9
Інтегральний показник ефективності СМЯ	7,33	8,34	1,01

Джерело: побудовано на основі даних додатків В, Д

Аналіз результатів експертного оцінювання, представлених у табл. 2.20, свідчить про високу прогностну ефективність інтеграції інноваційних проєктів у систему менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд». Порівняння показників до та після впровадження заходів демонструє позитивну динаміку за всіма ключовими сферами, що підтверджує обґрунтованість обраної стратегії розвитку на засадах соціальної відповідальності бізнесу. Інтегральний показник ефективності СМЯ прогнозовано зростає з 7,33 до 8,34 бала, що відповідає якісному переходу системи на вищий рівень функціонування з розривом у 1,01 бала.

Найбільш вагомий вплив запропоновані проєкти мають на сферу «Ефективність управління ризиками втрат (Food Waste)», де зафіксовано максимальний розрив у 1,5 бала (з 7 до 8,5), що є прямим наслідком реалізації проєкту «Smart-утилізація», який через використання штучного інтелекту трансформує підхід до поводження з продуктами з коротким терміном придатності. З наукової точки зору це означає перехід від пасивного списання до проактивного

управління життєвим циклом товару. Таке зростання показника свідчить про успішне розв'язання проблеми раціонального використання ресурсів, що є критичним аспектом соціальної відповідальності в ритейлі.

Другим за значущістю вектором позитивних змін є «Інтеграція цінностей КСВ у стандарти якості», де прогностичний розрив становить 1,4 бала (з 7,2 до 8,6), а зростання забезпечується синергією всіх чотирьох проєктів, які перетворюють абстрактні принципи відповідальності на конкретні операційні процедури. Експерти відзначають, що включення етичних складових у систему оцінки якості дозволяє організації вибудовувати стійку довіру з боку суспільства. Якість у такому форматі перестає бути суто технічною характеристикою і стає похідною від соціальної місії компанії, що відображається у високій оцінці здатності СМЯ адаптуватись до суспільних запитів.

Сфера «Рівень залученості споживачів (Consumer Quality Engagement)» також демонструє суттєве покращення на 1,2 бала (з 7,5 до 8,7). Реалізація проєкту «Народний Аудитор» перетворює клієнта на активного суб'єкта управління якістю. Науковий аналіз такого краудсорсингового підходу показує, що прозорість контрольних процедур та їх зв'язок із благодійністю радикально змінюють споживчу поведінку. Високий прогностичний показник 8,7 бала свідчить про те, що СМЯ стає відкритою системою, де якість сервісу забезпечується не лише внутрішніми регламентами, а й зовнішнім суспільним моніторингом, що мінімізує репутаційні ризики.

Позитивні зміни у сферах «Технологічна адаптивність» та «Мотивація та культура якості персоналу» (розрив по 0,9 бала) підтверджують ефективність цифрової трансформації та гейміфікації. Проєкт «Амбасадори Свіжості» дозволяє підвищити рівень внутрішньої відповідальності працівників, що відображається у зростанні показника з 7,5 до 8,4, що свідчить про подолання відчуження персоналу від цілей організації. Працівники починають сприймати дотримання стандартів якості як особистий внесок у соціальний розвиток, що значно підвищує стабільність та надійність всієї системи менеджменту.

Зростання показників «Прозорість ланцюга створення вартості» та «Зрілість партнерства з постачальниками» (з розривами 0,7 та 0,5 відповідно) є результатом впровадження блокчейн-простежуваності та системи менторства для фермерів. Хоча ці показники мають менший абсолютний приріст, їх значення для стратегічної стійкості СМЯ є фундаментальним. Проєкт «Від поля до полиці» забезпечує якість на початкових етапах виробництва, що знижує витрати на подальший контроль та рекламації. Експертна оцінка підтверджує, що розвиток локальних постачальників є ключовим елементом СВБ, який гарантує стабільність постачання якісної продукції навіть у кризові періоди.

Отже, результати експертного опитування доводять, що запропоновані проєкти є потужним інструментом модернізації СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд». Забезпечуючи інтегральний приріст ефективності на рівні 1,01 бала, дозволяють компанії досягти високого ступеня зрілості процесів, де економічна доцільність гармонійно поєднується із соціальною відповідальністю. Така модель управління якістю є науково обґрунтованою відповіддю на сучасні виклики ринку, забезпечуючи організації довгострокові конкурентні переваги через формування цінностей сталого розвитку.

Візуально розриви в системі менеджменту якості представимо на рис. 2.5.

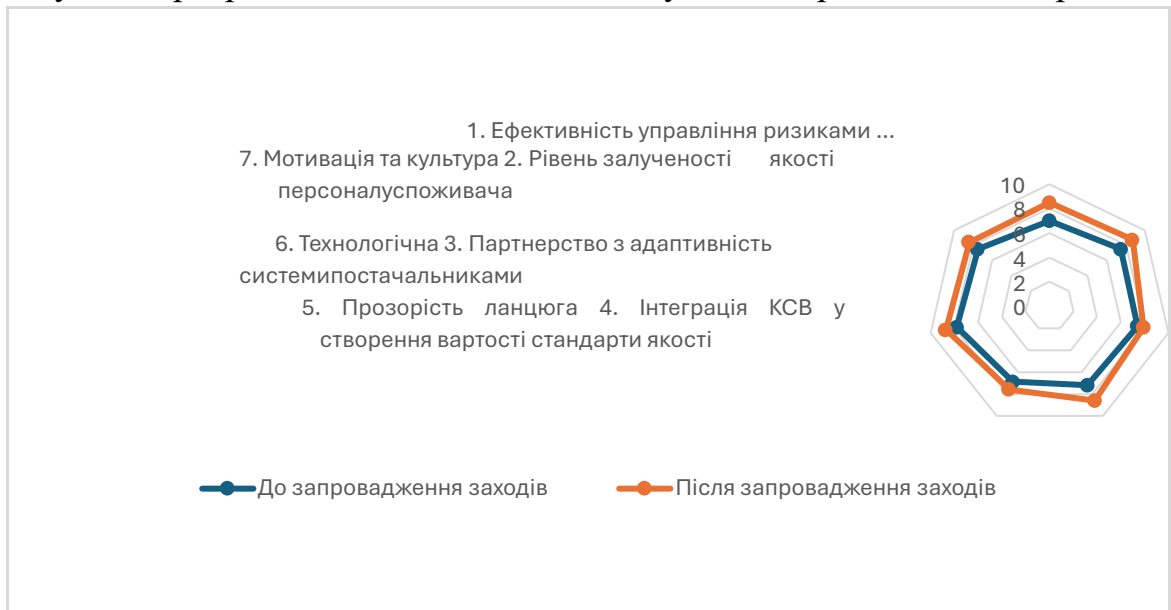


Рисунок 2.5 – Багатокутник ефективності системи менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» до та після запровадження заходів

Джерело: побудовано на основі даних додатків Б, В

Впровадження комплексу запропонованих проєктів трансформує СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» з бюрократичної моделі контролю в динамічну екосистему. Основна перевага полягає у синергії: цифрові технології (ШІ та блокчейн) забезпечують точність даних, споживачі надають масовий зовнішній контроль, а гейміфікація персоналу вирішує хронічну проблему «людського фактора», що дозволяє мережі не просто реагувати на дефекти, а створювати цінність на кожному етапі, перетворюючи витрати на якість у стратегічну інвестицію в репутацію та лояльність.

Таблиця 2.22 – Порівняльна характеристика ефектів проєктів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проект	Бізнеспроцес	Особливість	Економічний ефект	Соціальний ефект (ESG)	Вплив на соціальну відповідальність бізнесу
1. Smart-утилізація	Управління запасами та списаннями	ШІ прогнозування та динамічне зниження ціни за 24 години до списання	Зниження прямих збитків від списання товарів та оптимізація витрат на утилізацію відходів	Зменшення екологічного Сліду (Food Waste Reduction)	Боротьба з голодом та перевиробництвом; підтримка благодійних фондів через фудшеринг
2. Народний Аудитор	Зовнішній контроль та сервіс	Клієнт як контролер якості з винагородою у вигляді донату на ЗСУ чи фонди	Економія на оплаті праці штатних таємних покупців та миттєве виявлення помилок у залі	Підтримка ЗСУ та благодійних фондів за рахунок помилок	Побудова прозорих відносин із громадою; підтримка національної безпеки та соціальних проєктів

Продовження табл. 2.22

3. Гейміфікація	Робота з персоналом та HR	Гейміфікація праці персоналу з правом обрання соціального проєкту для фінансування	Зменшення втрат від халатності персоналу та витрат на пошук і навчання нових кадрів (зниження плинності)	Розвиток місцевих громад через реалізацію КСВ-проєктів персоналом	Розвиток корпоративного волонтерства та покращення екологічного стану районів розташування магазинів
4.Цифрова простежуваність	Закупівлі та робота з фермерами	Блокчейн-простежуваність та безкоштовне менторство для фермерів	Збільшення обсягів продаж крафтових виробників, підвищення якості вхідної сировини, що зменшує кількість браку та рекламаций у магазинах	Розвиток українського фермерства та прозорість бізнесу	Розвиток українського села та малого підприємництва; гарантування повної прозорості для споживача

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Об'єднання запропонованих ініціатив дозволяє реалізувати модель TQM 4.0, де якість стає не технічним обмеженням, а головним конкурентним інструментом, що поєднує інтереси бізнесу, клієнта, працівника та держави.

Реалізація запропонованих інноваційних проєктів у ТОВ «Сільпо-Фуд» знаменує перехід від традиційного контролю відповідності до проактивної моделі управління якістю, де соціальна відповідальність бізнесу інтегрована у кожен бізнес-процес. Значущість такої трансформації полягає у створенні цілісного механізму, який гармонізує економічну ефективність, інтереси споживачів та суспільне благо. Впровадження інструментів штучного інтелекту, блокчейнтехнологій та гейміфікації дозволяє розглядати систему менеджменту

якості як динамічну екосистему, що здатна до саморегуляції та постійного вдосконалення через активну взаємодію зі стейкхолдерами. При цьому, проєкт «Народний Аудитор» є унікальним, оскільки перетворює негативну подію (помилку в ціннику) на позитивну соціальну дію (донат), що радикально змінює сприйняття бренду клієнтом. Проєкти доповнюють один одного: один працює з товаром, другий – з клієнтом, третій – з персоналом, а четвертий – з постачальником.

Проєкт «Smart-утилізація» радикально змінює підхід до ризикорієнтованого мислення в СМЯ, перетворюючи потенційні збитки на соціальну цінність. Використання алгоритмів динамічного терміну придатності дозволяє мінімізувати фізичне знищення якісних ресурсів, що безпосередньо корелює з цілями сталого розвитку щодо відповідального виробництва та споживання. Соціальний аспект у формі автоматизованого фудшерингу для благодійних фондів робить систему якості гарантом не лише безпеки, а й гуманності бізнесмоделі, що зміцнює репутаційний капітал організації, оскільки якість у цьому контексті трактується як здатність бізнесу мінімізувати негативний вплив на довкілля через раціональне використання харчових активів.

Система «Народний Аудитор» трансформує роль споживача в структурі менеджменту якості, перетворюючи його з пасивного отримувача послуг на активного учасника контрольних процедур, що реалізує принцип демократизації якості, де зовнішній моніторинг стає безперервним та незалежним. Монетизація виявлених невідповідностей через благодійні внески на соціальні проєкти або підтримку сектору безпеки створює унікальний етичний фільтр. Такий підхід стимулює персонал до бездоганного дотримання стандартів, оскільки кожна помилка набуває не лише адміністративного, а й морального виміру, безпосередньо впливаючи на фінансування суспільно значущих ініціатив.

Впровадження гейміфікації для лінійного персоналу в проєкті «Амбасадори Свіжості» дозволяє розв'язати критичну проблему «людського фактора» у системі якості. Перетворення рутинного контролю на змагальний процес із вираженою соціальною мотивацією змінює сприйняття стандартів працівниками. Можливість вибору соціального проєкту для фінансування від імені команди-переможця формує

у співробітників відчуття безпосередньої причетності до місії компанії, що забезпечує зростання внутрішньої лояльності та самоконтролю, оскільки якість роботи кожного окремого працівника стає інструментом реального позитивного впливу на розвиток місцевої громади та екологію району.

Стратегічне значення проєкту «Від поля до полиці» полягає у створенні прозорого та солідарного ланцюга постачання на основі технології блокчейн. Перехід від каральної політики штрафів до системи менторства та освітньої підтримки малих виробників є виявом високої корпоративної соціальної відповідальності. Допомога фермерам у впровадженні стандартів HACCP та ISO підвищує базовий рівень якості продукції на вході до мережі, що автоматично знижує ризики браку та рекламаций. Така інтеграція створює стійку соціальноекономічну платформу, де торговельна організація виступає каталізатором модернізації аграрного сектору та розвитку українського села, гарантуючи при цьому споживачеві абсолютну простежуваність та безпеку кожного продукту.

Комплексна реалізація запропонованих проєктів забезпечує синергетичний ефект, де кожен елемент системи менеджменту якості підсилює соціальну відповідальність організації, що формує нову парадигму ритейлу, в якій економічна прибутковість не суперечить соціальним цілям, а виступає результатом високої якості управління, заснованої на довірі, прозорості та солідарності з суспільством. Таким чином, система менеджменту якості ТОВ «Сільпо-Фуд» перетворюється на зразок соціально відповідального бізнесу, який здатен не лише задовольняти поточний попит, а й активно формувати культуру свідомого споживання в національному масштабі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сформуємо висновки та пропозиції.

Визначено, що еволюція систем менеджменту якості демонструє поступове розширення її сутності: від технічного контролю до комплексної управлінської філософії, інтегрованої у всі аспекти діяльності організації. Сьогодні якість розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні та технологічні чинники, і виступає ключовим елементом стратегії сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності. На основі розглянутих визначень, сформовано управління якістю в сучасних організаціях – це багаторівнева система, що поєднує наукові моделі, стандарти, цифрові інструменти та людський фактор. Ефективне управління якістю забезпечує конкурентоспроможність, стійкість і довіру клієнтів.

Значення системи якості на засадах соціальної відповідальності полягає у формуванні нової парадигми управління торговельними організаціями. Якщо традиційно якість розглядалася як відповідність стандартам і технічним вимогам, то нині трактується як інтегральний показник сталого розвитку. Це означає, що підприємство, яке впроваджує дану систему, не лише забезпечує конкурентоспроможність, але й робить внесок у розвиток суспільства, зменшення негативного впливу на довкілля та формування культури відповідального споживання. Система якості торговельної організації, побудована на принципах соціальної відповідальності бізнесу, є стратегічним інструментом, який забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства та суспільними очікуваннями. Значення системи якості полягає у формуванні довгострокової довіри, підвищенні репутаційного капіталу та створенні умов для сталого розвитку. Саме тому має розглядатися не як додатковий елемент управління, а як фундаментальна основа сучасної торговельної діяльності, що визначає конкурентоспроможність і соціальну значущість підприємства у XXI столітті.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим активом торгово-промислової групи Fozzy Group. Торгівельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. На кінець 2023 року загальна кількість торговельних об'єктів складала 316 супермаркетів (у 2022 році – 305 супермаркетів) у 79 містах України (в 2022 році в 71 містах України). В 2024 році кількість магазинів дещо скоротилася до 312 із загальною торговельною площею в 449862 м² (середня торговельна площа магазину «Сільпо» 1414 м², а «LE SILPO» – 1794 м²). Стратегія розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на створенні унікального клієнтського досвіду, що втілюється у дизайнерських концептах магазинів, де кожен об'єкт має індивідуальну тематику – від стимпанку до культур різних народів світу. Мережа орієнтована на споживача з середнім та «середнім плюс» рівнем доходу, який цінує не лише базовий набір продуктів, а й емоційну складову покупок, сервіс, широкий асортимент власного імпорту, крафтові вироби «Лавки Традицій» та готову кулінарію високої якості.

Система менеджменту якості (СМЯ) мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» (яка входить до складу Fozzy Group) побудована на інтеграції міжнародних стандартів, вертикального контролю ланцюга постачання та клієнтоорієнтованого підходу. Оскільки компанія займається і ритейлом, і власним виробництвом («Власна кондитерська», «Лавка Традицій»), СМЯ охоплює весь цикл: від поля до полиці. Система якості ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільш розвинених в Україні завдяки вертикальній інтеграції (група Fozzy Group має власні заводи, склади, лабораторію).

Аналіз фінансово-господарської діяльності та експертне оцінювання показали, що СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» перебуває на етапі трансформації від класичного контролю до моделі TQM 4.0. Вихід компанії на чистий прибуток у 2024 році (153,5 млн грн) створює інвестиційний ресурс для інновацій, проте від'ємний власний капітал вимагає фокусу на проєктах з високою рентабельністю та швидкою окупністю.

Результати опитування експертів виявили «вузькі місця» в поточній СМЯ

ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема в управлінні харчовими відходами (Food Waste, 7,0) та простежуваності продукції, що стало науковим підґрунтям для розробки проєктів, які спрямовані на підвищення саме тих показників, що отримали найнижчі бали.

Запропоновано вдосконалення системи менеджменту якості ТОВ «СільпоФуд» через інтеграцію інструментів сталого розвитку та Digital-рішень. Результати проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні засади модернізації Системи менеджменту якості (СМЯ) ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах цифровізації та посилення соціально-етичних стандартів ритейлу.

Доведено, що сучасна парадигма СМЯ ТОВ «Сільпо-Фуд» трансформується з контрольно-реактивної в інтелектуально-проактивну модель. Основним висновком є необхідність впровадження інтегрованого підходу, де якість розглядається не лише як відповідність продукції стандартам (ДСТУ, ISO), а як комплексний показник прозорості бізнес-процесів та рівня довіри стейкхолдерів. Системна автоматизація вхідного контролю та моніторингу термінів реалізації дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та підвищити оперативність управлінських рішень. Мета проекту – підвищення ефективності системи менеджменту якості мережі «Сільпо» шляхом переходу від моделі «контролю невідповідностей» до моделі «керування цінністю». Ключові напрямки та запропоновані проєкти:

- Smart-утилізація (Food Waste Recovery) – впровадження алгоритмів ШІ для автоматичної генерації персоналізованих Push-пропозицій на товари Critical Date (критичні терміни) через мобільний застосунок;

- «Народний аудитор» (Crowdsourcing Quality) – інструмент у застосунку, що дозволяє гостю фіксувати невідповідність (якість сервісу/товару) в обмін на благодійний внесок від компанії на актуальні соціальні збори;

- еко-паспорт продукту (Traceability) – розширення системи простежуваності продукції крафтових виробників через QR-коди з даними про екологічний слід та підтримку локальних фермерів;

- гейміфікована система мотивації лінійного персоналу, де якість роботи відділу конвертується у фінансування локальних еко-проектів громади.

Впровадження даних ініціатив дозволяє організації досягти наступних результатів:

1. Екологічна стійкість. Проект «Smart-утилізація» мінімізує харчові відходи, перетворюючи потенційне сміття на ресурс для фудшерингу, що відповідає глобальним цілям сталого розвитку.

2. Соціальна солідарність. Через механізм «Народного Аудитора» компанія конвертує операційні помилки у благодійну допомогу (ЗСУ, соціальні фонди), зміцнюючи довіру громади та формуючи імідж патріотичного бізнесу.

3. Розвиток людського капіталу. Гейміфікація («Амбасадори Свіжості») змінює парадигму роботи лінійного персоналу, де якість праці стає інструментом покращення екології та благоустрою рідного району.

4. Економічний патріотизм. Підтримка малих виробників через менторство («Від поля до полиці») гарантує високу якість вхідної продукції та стимулює розвиток національного аграрного сектору.

Отже, інтегрована система якості на засадах СВБ дозволяє ТОВ «СільпоФуд» оптимізувати витрати (через зменшення списань та плинності кадрів) та капіталізувати довіру споживачів. Якість у запропонованій моделі перестає бути лише технічною характеристикою товару, стаючи комплексним показником етичності та відповідальності бізнесу перед майбутніми поколіннями. Соціальна відповідальність у розроблених проєктах – це не «додаткові витрати», а інструмент усунення втрат та підвищення лояльності, що є основою довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.І. Про еволюцію підходів до управління якістю. Управління якістю у фармації: матеріали XVI наук.-практ. конф., (Харків, 20 травня 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 15-18. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28314/1/Управління%20якістю%20в%20фармації%20%2020.05.2022.pdf>.
2. Баєва О.І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2024. № 190. С. 132-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>.
3. Балабаш О., Лисак Л. Управління стратегічним розвитком підприємств на засадах TQM. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-ту*. 2023. № 10. С. 53-59. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d39e3f39-a4d2-4268-9c012ab64609a8b3/content>
4. Балановська Т. І., Драгнєва Н. І. Управління якістю: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 166 с. ISBN 978-617-8049-98-0 URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%290-823.2-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%290-823.2-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20)
5. Вербівська Л.В. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-78>

6. Власенко І. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021 № 3 (43) С 195-203. DOI 10.31558/23072318.2021.3.19

7. Горьовий В. П. Управління потенціалом якості : навч. посіб. Повтор. вид. Київ : Компринт, 2018. 424 с. URL: [http://www.irbisnbuy.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuy/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%29290-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20](http://www.irbisnbuy.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuy/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%29290-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20)

8. Горячова О. О., Лавецький М. В., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 303-309. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-12_0-pages-303_309.pdf

9. Громяк С. І. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 63. 2024. С. 48-51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4187/4116>

10. Должанський А. М., Бондаренко О. А. Управління якістю : навч. посіб. Дніпро : УДУНТ, 2024. 282 с. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/57eeb448-434f-47aa-a7ee-842be1d49341/full>

11. Драгнева Н. І., Добрівська М. В. Сучасні тенденції формування систем управління якістю. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №4. С. 244-249. URL: <https://ujae.org.ua/suchasni-tendentsiyiformuvannyasystemupravlinnya-yakistyu/>

12. Іщейкін Т. Є., Вараксіна О. В., Петренко В. Р. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття менеджмент якості підприємства.

Економічний простір. 2025. № 200. С. 53-59. URL:

<https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-53-59-ishhejkin.pdf>

13. Кійко В.В., Мельник О.П., Кузьмін О.В., Попова Н.В. Системи управління якістю на підприємствах харчової промисловості : навч. посібник.

Одеса : Олді+, 2023. 278 с. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0958818-70d3-46ae-98350f92d2621a94/content?trackerId=467c45fe357fc2fc>

14. Кісь С.Я., Кирдяк В.А. Управління якістю: еволюція поглядів та сучасні концепції. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 6. С. 398-413.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6\(46\)-398-413](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-398-413).

15. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*.

2023. Вип. 1 (69). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

16. Коба В., Пилипенко, О., Городецький, М. Місце клієнтоорієнтованого підходу у системі маркетингу підприємства. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2020. С. 216-218. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=1

17. Козирева О., Євтушенко В., Світлична К., Абдулаєв М. Організаційне забезпечення побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві. *Economic Synergy*. 2022. Вип. 4. С. 104-117. DOI:

<https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-8>

18. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік.

URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56e0bad926.pdf>

19. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік.

URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>

20. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік.

URL: <https://static.silpo.ua/content/87ee2c37-576e-4d14-a2af-543887bf927a.pdf>

21. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56eb177682.pdf>

22. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf>

23. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/ab634c9a-179a-455c-ad9b-e5e00cba6cf9.pdf>

24. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021.

251. ISBN 978-617-7858-65-1. URL:

https://irbisnbuf.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

25. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 41. С. 105-119.

URL:

<https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4ed42dfe-5ba3-4803a780-2f362cee9447/content>

26. Леськів Г., Гобела В. Управління якістю : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 256 с. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8617>

27. Майданович В. В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 15. С. 183-186. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.183.

28. Менеджмент : навч. посіб. / авт. кол.: В. В. Храпкіна та ін.; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. К. В. Пічик, д-ра екон. наук, проф. В. В. Храпкіної. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/collections/1b1cb3a6-88b2-4310-811a-87c715dc87d9>

29. Менеджмент і адміністрування : підруч. Терлецька Н. М. та ін.

- Чернівці : ЧНУ, 2023. 440 с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4882>
30. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика : колект. монографія / Березянко Т. В. та ін. ; за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 403 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/e00ef611-e0cb-49a1-807a-98f2b33bfbe9>
31. Мороз С. Р., Никига О. В. Інноваційні підходи до управління якістю туристичних послуг та сервісу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-202519-12-01>
32. Насікан Н. І., Шишлов В. Ю. Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 95-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_28
33. Основи менеджменту : навч. посіб. / Бекетов Ю. О. та ін. Харків : Панов А. М., 2024. 303 с. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
34. Офіційний сайт мережі АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/company>
35. Офіційний сайт мережі Сільпо. URL: <https://silpo.ua/>
36. Офіційний сайт мережі Novus. URL: <https://novus.ua/novus-about>
37. Попик О. Управління невідповідностями в системі управління якістю. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2023. № 3 (47). С. 79-93. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)06](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)06)
38. Попик О.В. Концептуальні й прикладні засади контексту організації у системі управління якістю. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 61-77. DOI: https://doi.org/10.15407/econo_myukr.2023.08.061
39. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування

проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 1 (105). С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_1_5

40.Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В.

Методика впровадження системи менеджменту якості в організації.

Проблеми економіки. 2024. № 3. С. 194-200. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-ofeconomy-2024-3_0-pages-194_200.pdf

41.Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>

42.Тімченко О.Л., Правдюк М.В. Аудит якості персоналу у бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 24. 2024. С. 109-114. URL: https://www.researchgate.net/publication/387271988_AUDIT_AKOSTI_PERSO_NALU_U_BIZNES

43.Тімченко О.Л., Правдюк М.В. Управління якістю та зростання бізнесу. *Успіхи і досягнення у науці*. № 10. 2024. С.772-786. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38452.pdf>

44.Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 331345. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345>

45.Шереметинська О. В., Захарченко А .А. Формування системи якості підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021.Вип. 1(24). С. 140-145. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-24>.

46.SoftServe. URL:<https://www.softserveinc.com/enus/industries/retail>

47.Spytska K. V., Grynko T. V., T. Z. Hviniasvili T. Z. Formation of the competitive strategy of an enterprise based on the customer-oriented approach.

48. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 309-314. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11309314>

Weckenmann A., Akkasoglu G., Werner T. Quality management – history and trends. The TQM Journal. 2015. Vol. 27. Iss. 3. P. 281-293. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>

49. WasteLess. URL: <https://www.wasteless.com/>