

# Упровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України

**В. Лук'яненко**, кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри,

**І. Галич**, асистент,

**О. Жиліна**, старший викладач,

Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка, м. Харків

## Внедрение интегрированных систем менеджмента на предприятиях Украины

В. Лукьяненко, кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой,

И. Галич, ассистент,

Е. Жилина, старший преподаватель,

Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства им. П. Василенко, г. Харьков

## Implementation of Integrated Management Systems on Enterprises of Ukraine

V. Lukianenko, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department Head,

I. Galych, Assistant,

O. Zhylina, Senior Lecturer,

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv

*У статті розглянуто методи упровадження інтегрованих систем менеджменту (ИСМ) і наведено рекомендації щодо їхнього використання для різних типів підприємств України.*

Згідно з рейтингом Всесвітнього економічного форуму за 2009—2010 роки Україна посіла 82 позицію серед 113 країн світу за конкурентоспроможністю своїх підприємств [1].

Конкурентоспроможність — це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку підприємства від розвитку конкурентів за рівнем задоволення потреб споживачів своїми товарами [2]. Проведені дослідження критеріїв, які споживачі враховують при виборі товару або його постачальника, визначили пріоритетніші на сучасному ринку:

- якість продукції;
- надійність постачань;
- еластичність продукту та об'ємів виробництва;
- низька вартість використання продукції та купівлі-продажу.

Хоча всі перераховані критерії дуже важливі, визначальною є якість продукції [3] — фундамент конкурентоспроможності підприємства. Висока якість продукції досягається не лише шляхом удосконалення технології виробництва та контролем якості. Неабияку роль відіграє система управління підприємством.

Значна частина підприємств України до управління якістю ставиться як до звичайного спеціалізо-

ваного виду управлінської діяльності разом з управлінням персоналом, фінансами, проектами, маркетингом (рис. 1). Однак, різна цільова орієнтація впливає на особливості побудови і роботи всієї системи управління.

Найбільш ефективним способом управління підприємством на сьогодні є модель, у якій управління якістю зі спеціалізованого виду управління стає визначальним (рис. 2). Базуючись на цій моделі, міжнародна організація зі стандартизації розробила серію стандартів ISO 9000 на системи менеджменту підприємств. Створені на базі світового управлінського досвіду, вони є рекомендаціями з удосконалення управлінської діяльності підприємств [4]. В їх основі лежить системна орієнтація всіх підрозділів підприємства на якість з кінцевою метою виправдання очікувань покупців і, як наслідок, здобуття максимально можливого прибутку. Політика у сфері якості закладається в основу політики підприємства зі всіма її складовими (маркетинг, проектування, закупівля, контракти тощо).

Стандарти серії ISO 9000 розповсюджуються на всі підприємства, незалежно від їхнього типу, розміру та продукції, яку постачають [5] та охоплюють управління підприємством в усіх сферах діяльності. Окрім цього, провідні підприємства світу

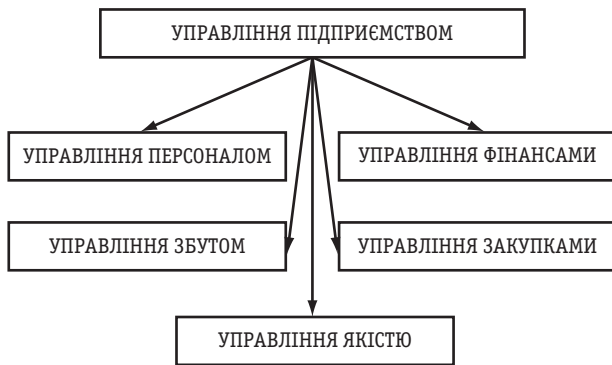


Рис. 1. Модель управління підприємством за цілями

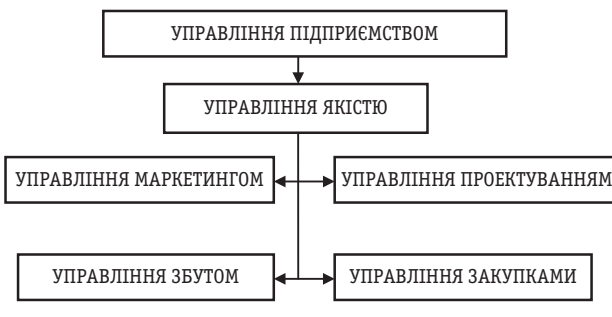


Рис. 2. Пріоритетність спеціалізованих видів управлінської діяльності у системі сучасного менеджменту

почали розробляти та упроваджувати стандарти на системи менеджменту, орієнтовані на управління більш специфічними видами діяльності:

- серії ISO 14000 (Environmental management system) на системи екологічного менеджменту;
- серії OHSAS 18000 (Occupational health and safety management systems) на системи управління промислової безпеки й охорони праці;
- SA 8000 (Social accountability) на системи соціального й етичного менеджменту;
- серії ISO 17799 (Information technology — Code of practice for information security management) на системи менеджменту інформаційної безпеки;
- стандарти, що базуються на принципах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) на системи управління безпечністю харчових продуктів та інші.

Усі ці міжнародні стандарти мають багато спільного (таблиця):

- розроблення політики і цілей;
- визначення основних процесів;
- планування дій, необхідних для реалізації політики і цілей;
- встановлення і розподіл відповідальності та повноважень між працівниками;
- моніторинг процесів і програм, що реалізують політику та цілі;

- регулярне проведення внутрішніх аудитів;
- прийняття коригувальних і попереджувальних дій;

- аналізування ефективності системи менеджменту вищим керівництвом тощо [6].

Ці системи менеджменту мають багато спільних моментів, тому постало питання щодо створення єдиної системи менеджменту підприємства, але з урахуванням особливостей кожного із стандартів — ІСМ. Основою та організаційно-методичною базою для побудови такої системи залишаються стандарти серії ISO 9000. Це пов'язано з тим, що основні поняття і принципи, сформульовані в них, найбільше відповідають поняттям і принципам загального менеджменту [7].

Створення ІСМ підприємства дозволяє одержати ряд переваг:

- орієнтація підприємства на загальні цілі діяльності з урахуванням інтересів зацікавлених сторін;
- ефективніше використання усіх видів ресурсів, спрямованих на досягнення намічених цілей;
- поєднання і взаємозв'язок процесів менеджменту;
- зменшення можливих суперечностей між різними аспектами діяльності підприємства;
- зниження витрат на розроблення, функціонування і сертифікацію системи менеджменту підприємства;
- створення єдиної системи навчання і підвищення компетентності персоналу, спрямованої на досягнення намічених цілей;
- залучення більшої кількості працівників до поліпшення діяльності;
- створення єдиної системи управління документацією і ведення записів;
- підвищення популярності та іміджу підприємства тощо.

Спочатку під інтегрованою системою менеджменту підприємства розуміли впровадження окремих документованих систем менеджменту на різні міжнародні стандарти. Ці системи працювали на підприємстві окремо одна від іншої, але згодом їх почали об'єднувати в єдине ціле.

На сьогодні сформульовано два підходи до створення ІСМ [8]. Перший, адитивний (від *лат. additio* — додаток), полягає у послідовному впровадженні різних систем менеджменту. При цьому використовується той факт, що багато стандартів на системи менеджменту мають подібну структуру, вимоги до підприємства та спільні процеси. Окрім того, наведені стандарти розраховані на можливість спільного застосування. Таким чином спочатку обирається і впроваджується стандарт, що стає базовим (як правило, це ISO 9001). Потім створена система менеджменту послідовно доповнюється відповідно до ▶

Об'єкти стандартизації	Розділи та пункти стандартів		
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Документування системи			
Створення документації	4.2, 4.2.1	4.4.4	4.5.2
Управління документацією	4.2.3	4.4.5	4.5.1
Управління записами	4.2.4	4.5.4	4.5.5
Відповідальність керівництва			
Політика	5.3	4.2	4.2
Цілі	5.4.1	4.3.3	4.9
Планування	5.4.2	4.3.3	4.8
Відповідальність і повноваження	5.5.1	4.4.1	4.3
Представник керівництва	5.5.2	4.4.1	4.2
Внутрішнє інформування	5.5.3	4.4.3	4.6
Аналіз з боку керівництва	5.6	4.6	4.7
Управління ресурсами	6.1—6.4	4.4.1, 4.4.2	4.4
Визначення вимог щодо	продукції 7.2.1 7.5	охорони навколишнього середовища 4.3.1, 4.3.2, 4.4.6	промислової безпеки та охорони праці 4.8
Управління	невідповідною продукцією 8.3	діями в аварійних ситуаціях 4.4.7, 4.5.3	діями в аварійних ситуаціях 4.11
Моніторинг та вимірювання	8.2	4.5.1	4.11
Внутрішній аудит	8.2.2	4.5.5	4.13
Коригувальні та попереджувальні дії	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.10.1
Постійне покращання	8.5.1	4.2, 4.3.3, 4.6	4.16

вимог інших стандартів (ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 і т.п.), причому період між початком запровадження першої та наступної системи може коливатися від кількох місяців до кількох років. Такий підхід привабливий для підприємств, які не мають можливості виділяти відразу велику кількість ресурсів, необхідних на навчання персоналу, розроблення, запровадження та сертифікацію системи. Тобто, сума витрат розтягується у часі. Отримання остаточних переваг від запровадження такої системи буде дещо відстроченим у часі і пов'язане з запровадженням останньої системи менеджменту.

Другий підхід має назву «модель одночасного інтегрування» та передбачає одночасне розроблення систем менеджменту, об'єднаних у єдиний комплекс. Цей комплекс розглядається як сукупність взаємозалежних процесів, яка збалансовано враховує інтереси усіх зацікавлених сторін. При розробленні системи менеджменту за допомогою цього підходу, окрім вимог стандартів на системи менеджменту (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 і т.п.) приймаються до уваги й інші вимоги та очікування зацікавлених сторін. Даний підхід розрахований на великі підприємства, в яких є вдосталь людських та ма-

теріальних ресурсів. При цьому підприємствам доводиться витрачати відразу велику кількість коштів, адже потрібно навчати більше персоналу, виділяти більше ресурсів ніж за адитивного підходу. Але і переваги від запровадження ІСМ підприємство отримає набагато швидше.

#### ВИСНОВКИ

Проведений аналіз підприємств України показав [9], що більшість кращих підприємств мають сертифіковану систему управління якістю. Тому для запровадження ІСМ вони можуть скористатися лише адитивним підходом. Цим методом можуть скористатися підприємства, що належать до малого та середнього бізнесу, адже немає потреби витрачати велику кількість ресурсів відразу. Поступово впроваджуючи одну за іншою системи менеджменту, такі підприємства покращуватимуть свою діяльність. Для підприємств, що мають достатньо матеріальних ресурсів та бажають досягти покращання показників якості продукції та підвищення конкурентоспроможності якнайшвидше, більш перспективним буде використання моделі одночасного інтегрування.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Звіт про конкурентоспроможність України 2010.
2. [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68476.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68476.doc.htm)
3. Тарасова В. В. Метрологія, стандартизація і сертифікація. Підручник [Текст] / В. В. Тарасова, А. С. Малиновський, М. Ф. Рибак / За заг. ред. В. В. Тарасової. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 264 с.
4. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT).
5. Криворучко О. Н. Система управління качеством в автотранспортном предприятии [Текст] / О. Н. Криворучко // Развитие методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. пр. — Одеса: ОДМУ, 2004. — Вип. 17. — С. 144—158.
6. Богатырев А. А. Стандартизация статистических методов управления качеством [Текст] / А. А. Богатырев, Ю. Д. Филиппов. — М.: Изд. Стандартов, 2007. — 121 с.
7. Шаповал М. І. Менеджмент якості [Текст]. Підручник. — 3-є вид., виправ. і доп. — К.: Знання, 2007. — 476 с.
8. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення [Текст] / В. Корешков, В. Назаренко, М. Кусакін, І. Осмола // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2007. — №1. — С. 54—61.
9. <http://quality-rating.org.ua> ■

## НОВИНИ ISO

## Безпека сільськогосподарської продукції завдяки ISO/TS 22002-3

**Б**езпека сільськогосподарської продукції — основна мета нових технічних умов серії ISO 22000 на системи управління безпекою харчової продукції.

Підприємства сільського господарства є першою ланкою численних ланцюгів постачання продуктів на кухню споживача. Нові технічні умови **ISO/TS 22002-3:2011 «Програми обов'язкових вимог щодо безпеки харчових продуктів. Частина 3. Виробництво сільськогосподарських культур»** розроблено задля допомогти представникам сільського господарства впровадити передову санітарну практику й зробити свій внесок у контроль над ризиками безпеки у цих ланцюгах.

ISO/TS 22002-3 встановлює принципи програм обов'язкових вимог до безпеки харчової продукції (PRP). У таких програмах устанавлюються базові вимоги й заходи, необхідні для забезпечення гігієни в рамках усього харчового ланцюга на етапах виробництва, оброблення й пропонування безпечних для людини харчових продуктів. У ISO/TS 22002-3 устанавлюються вимоги й рекомендації з розроблення, упровадження і документування таких програм для сільського господарства.

«Ланцюг постачання, що з'єднує ферму й стіл споживача, може бути довгим і навіть глобальним за своїм масштабом та включати безліч різних учасників», — коментує Домінік Берже, керівник групи ISO, що розробила новий документ. — «Тому важливо гарантувати безпечність продуктів уже на першому етапі, який найчастіше є фермою».

Цей документ буде корисний для всіх організацій, враховуючи приватні фермерські господарства й групи, що беруть участь у ланцюгу постачання і бажають упровадити програми обов'язкових



умов відповідно до ISO 22000:2005 (базові вимоги до управління харчовою безпекою), незалежно від їхнього розміру або масштабу.

Він застосовний до вирощування сільськогосподарських культур (наприклад, злаків, фруктів, овочів), розведення сільськогосподарських тварин (наприклад, великої рогатої худоби, свинарства, рибного господарства) і перероблення їхньої продукції (наприклад, молока, яєць).

До сфери дії документа включено всі операції, що належать до сільськогосподарських (наприклад, сортування, очищення, упакування необробленої продукції, виробництво кормів, транспортування у межах ферми).

Документ містить конкретні приклади програм PRP, які наведено лише як рекомендація, оскільки сільськогосподарські операції дуже різноманітні за своєю природою, залежать від типу продукції, способів виробництва, географічного й біологічного середовища, що відповідають законодавчим і нормативним вимогам. Отже, потреби, масштаб застосування і сутність програм відрізнятимуться для різних організацій. ■

За матеріалами [www.iso.org](http://www.iso.org)