



УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Щомісячний спеціалізований журнал

20
стор.

Алла Копусь, спеціаліст із розроблення та впровадження
ISO 9001, ISO 22000, GMP+ та контролю якості на виробництві:

**«САМЕ ВІД ПЕРСОНАЛУ ЗАЛЕЖИТЬ,
ЯК БУДЕ ПРАЦЮВАТИ ТА ЧИ ІНША ТЕХНОЛОГІЯ,
і чи буде вона працювати взагалі»**

28
стор.

**ПЕРЕВІРКИ ОПЕРАТОРІВ РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ:
нові правила, які слід знати кожному**

34
стор.

**ВНУТРІШНІ АУДИТИ У СИСТЕМАХ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І ХАРЧОВОЮ БЕЗПЕЧНІСТЮ:
практичні аспекти реалізації ризик-орієнтованого підходу**

54
стор.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД VS співробітник компанії

ТУТ МОЖЕ БУТИ ВАША РЕКЛАМА

Розмістіть рекламу
про продукцію чи послуги своєї компанії
в журналі «Управління якістю» на 2019 рік

Чому саме ми?



5700 контактів
із цільовою аудиторією
(керівники служб якості,
начальники лабораторій)



Професійний
журнал, який читають
і якому довіряють



Безпосереднє
потрапляння примірників
до рук передплатників

Що ми можемо розмістити?

- **Макет на другій, третій і четвертій**
сторінці обкладинки журналу
- Рекламний **банер на першій сторінці**
обкладинки журналу
- **Публікації** про вашу компанію
чи продукцію на дві
або чотири шпальти
- Рекламні **макети**
у текстовому блоці



Отримайте до 20% знижки

у разі розміщення реклами одним контрактом на півроку



Телефонуйте за номером:

0-800-215-522

(дзвінки в межах України безкоштовні)



Завантажуйте прайс-лист за посиланням:

www.techmedia.com.ua/advertisers

ЕКСПЕРТНА РАДА

Віталій Цопа,

доктор технічних наук,
професор МІМ-Київ, консультант,
викладач і аудитор
за міжнародними стандартами ISO

Михайло Безродний,

завідувач відділу управління
якістю та сертифікації
систем управління
ДП «ДержавтотрансНДІпроект»

Олександр Лисенко,

провідний викладач
Міжнародного реєстру
незалежних аудиторів (IRCA),
провідний експерт,
провідний аудитор НААУ

Наталія Пухальська,

консультант з юридичних питань
«Асоціації з інтеграції НАССР»

Тетяна Литвиненко,

начальник відділу сертифікації
систем менеджменту
ДП «Одесастандартметрологія»,
аудитор

Євгенія Литвинова,

президент Клубу експортерів України

Віталій Белоусов,

керівник Центру сертифікації
товарів і систем ISO
ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

Євгеній Годнев,

консультант з управління,
директор ТОВ «Хелікс»

Людмила Хоміч,

адвокат, спеціалізація —
природоохоронне законодавство

Святослав Бартош,

керівник юридичної фірми
«Vargen»



*Простота — мистецтво
не робити зайвої роботи*

Акценти нинішнього випуску — організаційні складові менеджменту якості. Відповідаємо на такі питання:

- як застосувати ризик-орієнтований підхід для організації внутрішніх аудитів у системах управління якістю і харчовою безпечністю;
- як з вигодою для кожного окремого співробітника здійснити перехід на процесну модель управління;
- що спричиняє опір змінам при впровадженні системи менеджменту, як реагувати на нього та дієво замотивувати персонал.

Досвідом керування вимірювальною виробничою лабораторією ділиться Алла Копусь, спеціаліст із розроблення та впровадження ISO 9001, ISO 22000, GMP+. Фахівець наголошує, що саме від персоналу залежить, як буде працювати та чи інша технологія, і чи працюватиме вона взагалі.

Ще одна родзинка номера — правові поради виробникам харчових продуктів від фахівців «Асоціації з інтеграції НАССР» щодо правильної підготовки до перевірок.

Ми працюємо для вас! Тож надсилайте свої запитання на незмінну електронну адресу редакції: yakist@techmedia.com.ua, а наші експерти радо нададуть компетентні відповіді на сторінках журналу.

*Щиро ваша
Марина Бурдейна,
шеф-редактор журналу «Управління якістю»*

Видається за інформаційної підтримки

Державної служби України
з питань безпечності харчових
продуктів та захисту споживачів



Державного підприємства
«Український науково-дослідний
і навчальний центр проблем
стандартизації, сертифікації
та якості»



Державного підприємства
«Всеукраїнський державний
науково-виробничий центр
стандартизації, метрології,
сертифікації та захисту прав
споживачів»



Засновник

ТОВ «ТЕХ МЕДІА ГРУП»

Щомісячний
спеціалізований журнал

Видається із січня 2018 року

№ 3 (15), березень 2019**Директор**

Вікторія Заєць

**Виконавчий директор
і автор проекту**

Ганна Андрусенко

Шеф-редактор

Марина Бурдейна

Відповідальний редактор

Інна Одинець

**Керівник виробничого
відділу видавництва**

Валентина Мартиненко

Верстка

Євгеній Олійник

Керівник відділу передплатиЮлія Кириченко
тел.: 0-800-215-522
info@techmedia.com.ua**Відділ реклами**тел.: 0-800-215-522
info@techmedia.com.ua**Видавець**

ТОВ «ТЕХ МЕДІА ГРУП»

Свідоцтво про державну
реєстрацію друкованого
засобу масової інформації
серія КВ № 22877-12777Р
від 19.08.2017 р.**Передплатні індекси**у каталозі ДП «Преса» —
60204, 60205**Адреса редакції та видавця:**вул. Є. Сверстюка, 11,
корпус «Б», оф. 412-414
м. Київ, 02002, Україна, а/с 111
тел./факс: 0-800-215-522

© ТОВ «ТЕХ МЕДІА ГРУП», 2019

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Друк: ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ БУДИНОК "АВАНПОСТ-ПРИМ"»,
вул. Сурікова, 3, корпус 3, м. Київ, 03035, Україна.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції, серія ДК, № 5152 від 19.07.2016.

Наклад 5 700 прим. Замовлення № 474, від 13.02.2019 р.

Редакція не несе відповідальності за шкоду, заподіяну
в результаті використання, невикористання або неналежного
використання інформації, що міститься в цьому виданні.Редакція не завжди поділяє думку автора.
Рукописи не рецензуються та не повертаються.
Матеріали друкуються українською мовою.Відтворення матеріалів видання можливе лише за наявності
письмового дозволу редакції.При підготовці номера використано матеріали Всеукраїнської мережі
ЛІГА-ЗАКОН (www.ligazakon.ua), інформацію профільних міністерств
та порталу www.iso.org.

Посилання на нормативні документи чинні на час підготовки номера.

Відповідальність за зміст реклами несе рекламодавець.

Журнал розповсюджується лише за передплатою, яку можна
оформити в редакції, відділеннях зв'язку «Укрпошта»
та передплатних агентствах.

Для нас важлива думка наших читачів, тож надсилайте побажання
щодо наповнення журналу, актуальні питання та проблемні ситуації,
що виникають під час роботи, на нашу електронну адресу
yakist@techmedia.com.ua

У нормативно-правовому полі // Дайджест

Інна Одинець

Коротко про головне: аналізуємо та враховуємо новації..... 4

Міжнародна стандартизація // Впровадження змін

Марина Бурдейна

Міжнародні добровільні стандарти: огляд актуальних новацій..... 16

Обмін досвідом // Актуальне інтерв'ю

Алла Копусь

«Саме від персоналу залежить, як буде працювати та чи інша технологія, і чи буде вона працювати взагалі» 20

У нормативно-правовому полі // Перевірки та відповідальність

Наталія Пухальська

Перевірки операторів ринку харчових продуктів:
нові правила, які слід знати кожному..... 28

Системи менеджменту // Внутрішній аудит

Віктор Рудницький

Внутрішні аудити у системах управління якістю і харчовою безпечністю:
практичні аспекти реалізації ризик-орієнтованого підходу..... 34

Менеджмент охорони здоров'я та безпеки праці // Практика впровадження

Олександр Лисенко

Що спричиняє опір змінам при впровадженні системи менеджменту
та як дієво замотивувати персонал для його подолання 41

Екологічний менеджмент // Управління життєвим циклом продукції

Людмила Хоміч

6 кроків для забезпечення екологічної відповідальності
за вироблену продукцію у контексті її життєвого циклу..... 48

Менеджмент якості // Людські ресурси

Євгеній Годнев

Процесний підхід VS співробітник компанії..... 54

Менеджмент якості // Технології управління

Віталій Цопа

Бенчмаркінг у системах менеджменту:
оцінювання бізнес-процесів підприємства за стандартом ISO 17258:2015. Частина 2 64

Особливості експорту продукції // Актуально

Євгенія Литвинова

Продукція тваринного і рослинного походження:
умови доступу до ринку ЄС 75

Експертний коментар // Актуально

Запитуєте – відповідаємо 79



Інна Одинець,
відповідальний редактор
журналу «Управління
якістю»

• Нові правила інформування споживачів харчових продуктів

• Соки будуть маркуватися по-європейськи

• В Україні можуть заборонити пластикові пакети

• Гравці зернового ринку узгодили позиції нової редакції стандарту на пшеницю

Коротко про головне: аналізуємо та враховуємо новації

Дію окремих ГОСТів продовжено до 2022 року

1 січня 2019 року сплив чотирьохрічний перехідний період, і переважна більшість технічних стандартів Радянського Союзу — ГОСТів, розроблених до 1992 року, втратили чинність в Україні.



ДОВІДКА

Процес підготовки до скасування ГОСТів розпочався ще у 2015 році. За цей час було прийнято низку законів, впроваджено технічні регламенти, перейдено від обов'язкової сертифікації пострадянського зразка до європейської системи оцінювання відповідності продукції вимогам технічних регламентів.

Однак, як ідеться у повідомленні ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (УкрНДНЦ), національного органу стандартизації, виникла ситуація, коли серед ГОСТів, розроблених до 1992 року, є стандарти, альтернативи яких наразі не існує. Це стало причиною продовження дії низки ГОСТів на терміни від 1 до 3 років і стосується таких стандартів (*схема 1*).



Схема 1

Стандарти (ГОСТ), термін дії яких продовжено:

- стандарти, на заміну яких наразі проводиться або передбачається проведення розроблення проектів відповідних національних стандартів;
- стандарти, посилання на які є в нормативно-правових актах;
- стандарти Єдиної системи конструкторської документації;
- стандарти, розроблені на основі міжнародних стандартів, версії яких актуальні, і які відповідно до пункту 2 розділу VI Закону України «Про стандартизацію» застосовуються як національні стандарти.

Із переліками стандартів, дію яких відновлено наказами, можна ознайомитися за посиланням¹. Подальше перенесення термінів їх дії не передбачено.



Чи можна виробникам користуватися скасованими ГОСТами?

Щоб відповісти на це запитання, спершу потрібно висвітлити деякі законодавчі аспекти у сфері стандартизації.



ДОВІДКА

Законом України від 05.06.2014 № 1315-VII «Про стандартизацію» (далі — Закон), який набув чинності 03.01.2015 року, до національного законодавства України як держави — члена Світової організації торгівлі (далі — СОТ) імплементовано положення Угоди СОТ про технічні бар'єри в торгівлі, зокрема Кодексу добросовісної практики з розроблення, прийняття та застосування стандартів, і впроваджено міжнародні та європейські принципи стандартизації.

Насамперед це стосується принципу добровільного застосування національних стандартів, який викладено у пункті 4 частини другої статті 4 та частині першій статті 23 Закону, де зазначено, що національні стандарти застосовуються на добровільній основі, крім випадків, якщо обов'язковість їхнього застосування встановлено нормативно-правовими актами.

Відповідно до частин першої та другої статті 23 Закону національні стандарти застосовують безпосередньо чи шляхом посилання на них в інших документах.



ДОВІДКА

Варто звернути увагу на визначення, що дає Закон, а саме: «стандарт» — це нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального й неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері.

Тобто законодавством передбачено, що після прийняття національним органом стандартизації проекту національного стандарту, розробленого відповідно до встановлених процедур, він є національним стандартом, який застосовується безпосередньо чи шляхом посилання на нього в інших документах.



ДОВІДКА

Якщо ГОСТ скасовано національним органом стандартизації, то він уже не має статусу нормативного документа, а є просто текстом.

Потрібно враховувати також те, що стандарт встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері.



ВАЖЛИВО

За умови добровільності застосування стандарту, але з метою мати будь-які інструкцію, правила тощо, які впорядковують діяльність у тій чи іншій сфері, може застосовуватися не чинний ГОСТ (національний стандарт), якщо на нього не передбачається робити посилання у відповідній сфері діяльності.

При цьому потрібно зазначити, що пунктом 2 розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Закону визначено, що міждержавні стандарти (ГОСТ), які діяли на момент набрання чинності Угоди про проведення узгодженої політики в галузі стандартизації, метрології і сертифікації від 13 березня 1992 року, застосовуються як національні стандарти до їх заміни на національні стандарти чи скасування в Україні.



ВИСНОВОК

1. З огляду на зазначене можна зробити висновок, що виробники можуть застосовувати скасовані ГОСТи у своїй господарській діяльності та для своїх професійних потреб як звичайні інструкцію, правила тощо, але не можуть робити посилання на такі ГОСТи, бо вони не чинні та не визнані національним органом стандартизації.
2. Водночас виробник має усвідомлювати переваги застосування чинного національного стандарту, який розроблено відповідним технічним комітетом стандартизації з дотриманням процедур стандартизації, що відповідає законодавству, до якого вчасно внесено зміни, який адаптований до сучасних досягнень науки і техніки, вимог міжнародних, регіональних стандартів та сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Закон про інформацію щодо харчових продуктів підписано

Президент підписав Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» (схема 2).



Схема 2

Серед основних новацій закону потрібно відзначити такі:

встановлення вимог до забезпечення розбірливості інформації, зокрема до мінімального розміру шрифту, яким надається обов'язкова інформація про харчовий продукт;

встановлення керівниками всіх рівнів атмосфери довіри, що сприяє відкритому та доброзичливому підходу до повідомлень про інциденти і події;

запровадження однакових вимог до надання інформації про харчові продукти, що продаються як в магазині, так і дистанційно;

надання інформації про наявність у харчовому продукті рафіновані олії або жирів рослинного походження (зокрема, пальмової олії);

надання інформації стосовно того, чи піддавався харчовий продукт заморожуванню/розморожуванню;

застосування нового для України підходу до позначення термінів придатності харчового продукту залежно від того, чи є харчовий продукт швидкопсувним у зв'язку з мікробіологічними властивостями.

Цей закон, крім окремих положень (які діють з 7 лютого), набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування, та вводиться в дію через 6 місяців із дня опублікування - тобто 6 серпня 2019 року.

Крім того, зазначеним законом вносяться зміни в низку інших нормативно-правових актів, зокрема і в Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», статтю 20 якого доповнено частиною восьмою такого змісту: «Операторам ринку забороняється здійснювати обіг харчових продуктів, отриманих з потужностей, що не пройшли державної реєстрації або не отримали експлуатаційного дозволу відповідно до цього Закону, та/або використовувати такі харчові продукти у виробництві інших харчових продуктів».

Нові правила інформування споживачів харчових продуктів

Для того, щоб запобігти неправильному трактуванню окремих норм Закону України «Про інформацію для споживачів про харчові продукти»,

Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів і захисту споживачів роз'яснила окремі його положення.



ВАЖЛИВО

Що стосується мінімального терміну придатності харчового продукту, то на продуктах буде зазначатися: **«Краще вжити до...»**. Таке маркування означає, що в разі належного зберігання продукти залишаються безпечними і можуть споживатися і після зазначеної дати.

У ЄС введення такого підходу було викликано проблемою надмірної кількості харчових продуктів, які викидаються, хоча ще можуть бути вжиті без шкоди для здоров'я.

Для низки продуктів, наприклад, неочищених фруктів і овочів, деяких спиртовмісних напоїв, солі, цукру, жувальної гумки, хлібобулочних або кондитерських виробів (тих, які зазвичай використовують протягом 24 годин із моменту випікання) мінімальний термін придатності вказується добровільно на розсуд виробника.



ВАЖЛИВО

«Вжити до...» буде наноситися на упаковку швидкопсувних і небезпечних із точки зору мікробіології продуктів, для яких дата означає, що на наступний за нею день продукт може ставати небезпечним. Це сире або охолоджене м'ясо, сира риба, яйця тощо.

Потрібно пам'ятати, що після закінчення дати «Краще вжити до», як і після «Вжити до», харчові продукти не повинні бути в реалізації.

Нормами Закону буде дозволено не вказувати виробнику перелік інгредієнтів для певних харчових продуктів. Це, зокрема, сири, вершкове масло, молоко, вершки, кисломолочні продукти. Передбачається, що у процесі виробництва не використовувалися ніякі інші інгредієнти, крім заквасочних культур, харчових ензимів і культур мікроорганізмів, а також солі (для сирів), наявність яких є необхідною для процесу виробництва. Будь-яка інша добавка має бути зазначена на упаковці.



ДОВІДКА

Перелік інгредієнтів має враховувати всі інгредієнти харчового продукту в порядку зменшення їх маси за станом на момент використання у процесі виробництва харчового продукту.

В окремих випадках виробник відображає зміст інгредієнтів у відсотках: якщо назву певного інгредієнта зазначено в назві харчового продукту або зазвичай асоціюється споживачем із назвою продукту. Це ж стосується випадків, коли назва виділяється в маркуванні словесно чи графічно. Відзначається також кількість інгредієнтів, щоб охарактеризувати продукт і виділити його серед інших аналогічних.



ДОВІДКА

Щодо відмітки «**з ГМО**», то вона має бути присутня на харчовому продукті при наявності в ньому генетично модифікованих організмів, якщо їх частка перевищує 0,9% в будь-якому інгредієнті.

Відмітка «**без ГМО**» може зазначатися за бажанням.

У випадку маркування відсутності ГМО в харчовому продукті це має бути підтверджено відповідно до вимог законодавства. Для нанесення такої позначки достатньою є відсутність даних від постачальників про наявність ГМО в інгредієнтах харчового продукту.

Соки будуть маркуватися по-європейськи

У межах адаптації положень українського законодавства до європейських норм Міністерство аграрної політики і продовольства України розробило проект Вимог до фруктових соків і деяких подібних продуктів, яких мають дотримуватися виробники. Вони будуть поширюватися як на сам продукт, так і на його маркування.

Зокрема, у вимогах дається визначення фруктових соків, концентратів, нектарів, пюре тощо. Визначаються також способи їх отримання, а також речовини і препарати, які дозволяється додавати в процесі виготовлення.

На етикетках необхідно чітко вказувати, якщо продукт являє собою суміш вихідного і відновленого фруктового соку, а для фруктового нектару — якщо він отриманий повністю або частково з концентрованого продукту.

У переліку інгредієнтів на етикетці повинні будуть вказуватися назви всіх використаних фруктових соків, а також доданої м'якоти (у разі її використання).

Відтерміновано обов'язкове маркування продукції літерами латинського та грецького алфавіту

Набрав чинності наказ Мінекономрозвитку від 18.12.2018 року № 1938, яким **продовжено до 1 січня 2021 року перехідний період** щодо обов'язкового маркування продукції літерами латинського та грецького алфавіту.

Йдеться про Правила застосування одиниць вимірювання, згідно з якими всі виробники споживчої продукції зобов'язані позначати виміри продукції одиницями вимірювання Міжнародної системи одиниць SI (кілограми, сантиметри, літри тощо).

”

Виробники тепер мають достатньо часу, щоб змінити виробничі процеси та пристосуватися до нового маркування. Проте не рекомендуємо відкладати це питання на останній рік, бо навряд чи дію цих правил будуть відтермінувати повторно.

Гравці зернового ринку узгодили позиції нової редакції стандарту на пшеницю

У Мінагрополітики 25 січня 2019 року відбулася координаційна зустріч із обговорення ключових пропозицій при формуванні другої редакції стандарту на пшеницю.

Рішення щодо коригування документа було прийнято в 2018 році з урахуванням тривалого часу його дії без перегляду і змін. Так, у вересні в рамках засідання технічного комітету «Зернові та продукти їх переробки» було розглянуто і схвалено першу редакцію оновлення стандарту на пшеницю, яку було оприлюднено для публічного обговорення на двомісячний термін. При підготовці другої редакції були враховані пропозиції, що надійшли від учасників зернового ринку.

”

В оновленому стандарті пропонується зменшити кількість класів непродовольчої пшениці, що буде мати позитивне значення, особливо в системі її заготівлі. Також увага приділяється показникам, пов'язаним із хлібопекарськими властивостями зерна, — вмісту білка та клейковини.

Уперше у стандарт пропонується ввести показник вмісту зерен, пошкоджених клопом-черепашкою, а в якості рекомендованого — значення сили борошна.

Володимир Топчій,
заступник міністра аграрної політики і продовольства

Плановий термін уведення в дію нового стандарту після затвердження — травень-червень 2019-го.

Україна та Сінгапур підписали низку ветеринарних сертифікатів

Держпродспоживслужба та компетентний орган Сінгапуру погодили міжнародні ветеринарні сертифікати для експорту м'яса птиці та продуктів із нього, столових яєць, призначених для споживання людиною, а також яєчних продуктів із України до Республіки Сінгапур.

Із зазначеним сертифікатом можна ознайомитися на сайті www.consumer.gov.ua¹.



Нові стандарти якості деревини

Із січня 2019 року лісова промисловість України перейшла на європейські стандарти класифікації та вимірювання лісо та пиломпродукції. У них суттєво змінені підходи до визначення розмірної якості характеристик лісо та пиломатеріалів.



ВАЖЛИВО

Якщо раніше ділова деревина (лісоматеріали круглі) в Україні розподілялася на три сорти (I, II, III) та мала низку сортиментів за їх призначенням, то з 2019 року розподіляється на чотири класи якості (A, B, C, D), як і в європейських країнах, із відсутнім визначенням їх напрямку використання.

Принцип класифікації за європейською системою стандартизації круглих лісоматеріалів не базується на призначенні сортиментів. У його основі — показники розміру та якості колод. Чим більший діаметр і чим менший мінімальний вміст вад деревини за встановленого приросту, тим вищий клас якості (схема 3).



Схема 3

Нові класи якості деревини:

A

клас якості

лісоматеріали найвищої якості, які переважно походять з нижньої частини колоди, із чистою деревиною або з незначними вадами, які не обмежують її використання;

B

клас якості

лісоматеріали середньої якості без особливих вимог до чистої деревини та з сучками у межах середнього значення для кожної породи;

C

клас якості

лісоматеріали з якістю нижче середньої, в яких дозволяються ті вади, які незначно знижують природні властивості деревини;

D

клас якості

лісоматеріали, що не відповідають жодному з перерахованих вище класів якості, але з яких ще може бути отримано пиломатеріали для подальшого використання.

Усі інші круглі лісоматеріали, з яких неможливо отримати пиломатеріали для загального використання, класифікуються як:

- деревина дров'яна для промислового використання довжиною 2-4 м (для виробництва трісок технологічного чи паливного призначення, розколювання на паливну деревину тощо);
- деревина дров'яна для непромислового використання довжиною до 2 м (може бути реалізована фізичним і юридичним особам як паливо).

Співвідношення між сортиментами певного призначення й сорту за чинними до 01.01.2019 року ГОСТами та новими стандартами можна прослідкувати за коригуючою формою, яку можна завантажити на сайті Держлісагентства.

Набув чинності Закон про врегулювання деяких фітосанітарних процедур

Закон України № 2501-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання проведення деяких фітосанітарних процедур» (далі — Закон) набув чинності 2 лютого 2019 року. Серед його нововведень:

- надання права проводити експертизу приватним лабораторіям;
- нові терміни у сфері карантину рослин;
- створення Реєстру виданих фіто-санітарних сертифікатів.



ДОВІДКА

В оновленому Законі ввели низку термінів: арбітражний зразок, виїмка, візуальна перевірка, лабораторія, об'єднана проба, огляд, партія, середня проба, сейф-пакет та ін.

Законом визначено, що в окремих випадках може мати місце візуальна перевірка, коли фітосанітарна експертиза (тобто аналізи) не проводиться. А продукція з метою виявлення шкідників оглядається винятково за допомогою лупи, бінокля чи мікроскопа.



ДОВІДКА

Розширилося поняття **фітосанітарної лабораторії**. Відтепер це — установа будь-якої форми власності, яка має дозвіл від державного органу проводити відповідні експертизи й аналізи.

Відповідно до Закону фахівці приватних лабораторій отримали право проводити фітосанітарну експертизу рослин. Однак цими послугами

можуть користуватися тільки експортери. Власник вантажу може самостійно обирати, в якій лабораторії проводити аналізи — державній чи приватній.

Аби скористатися послугами приватної лабораторії, експортер напередодні повинен повідомити регіональних представників Держпродспоживслужби України про: транспорт, вантаж, дату і час початку аналізу фактивцями приватної лабораторії.



ВАЖЛИВО

Річ у тому, що приватна лабораторія може самостійно проводити аналізи, однак слідкувати за забором зразків та оглядом вантажу повинен представник держави. Потім зразки запаковуються у сейф-пакети, державний фітосанітарний інспектор підписує акт про проведення відбору зразків, після чого продукція відправляється на експертизу.

Термін дії висновку фітосанітарної експертизи — 14 днів.

Законом передбачено створення електронного реєстру фітосанітарних лабораторій. Доступ до списку буде відкритим і загальнодоступним. Заплановано, що до Реєстру фітосанітарних лабораторій увійде інформація про: назву й адресу фітосанітарної лабораторії із зазначенням терміну дії її атестата про акредитацію; номер і дату видачі висновку фітосанітарної експертизи (аналізів). Автоматично туди увійдуть державні фітосанітарні лабораторії.

Окрім створення електронного реєстру лабораторій, також заплановане створення списку фітосанітарних сертифікатів. До нього буде внесено відомості про експортерів чи виробників продукції, обсяги виробленої продукції, дату видачі висновку фітосанітарної експертизи та дату видачі самого сертифіката.

Держпраці та Держпродспоживслужба домовилися про спільні дії у сфері детінізації зайнятості та доходів населення

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів і Державна служба України з питань праці домовилися координувати спільні дії в питанні запобігання випадкам неофіційної праці.



ВАЖЛИВО

Відтепер при перевірці Держпродспоживслужба буде звертати увагу на неофіційних працівників та передавати зазначену інформацію Держпраці.

Необхідність розвитку співпраці між обома органами центральної влади стала очевидною після перевірок Держпродспоживслужбою операторів ринку, у ході яких інспектори фіксували непоодинокі випадки порушення не лише санітарного законодавства, зокрема відсутність медичних оглядів у працівників, а й факти нелегального працевлаштування, що створює додаткові ризики для споживачів.

Для оперативного реагування на такі факти Держпродспоживслужба та Держпраці спільним дорученням зобов'язали свої територіальні органи скоординувати дії щодо обміну інформацією про порушення роботодавцями вимог чинного законодавства про працю та зайнятість населення, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи із застосування законодавчих норм та положень, залучення спеціалістів до участі у роботі комісії, робочих груп, проведення комплексних заходів державного нагляду, обміну досвідом тощо.

Затверджено новий Порядок відбору зразків та їх перевезення до уповноважених лабораторій для цілей державного контролю

Указаний Порядок є обов'язковим для державних ветеринарних інспекторів (державних інспекторів) Держпродспоживслужби й операторів ринку.



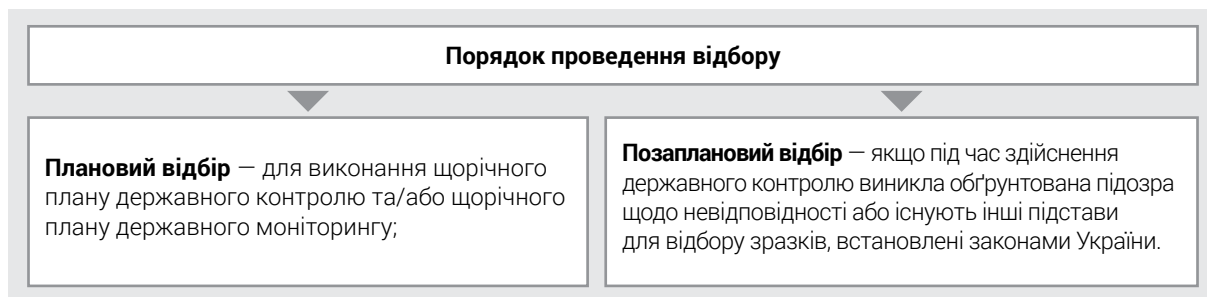
ДОВІДКА

25 січня 2019 року набув чинності Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 11.10.2018 року № 490, яким затверджено Порядок відбору зразків та їх перевезення (пересилання) до уповноважених лабораторій для цілей державного контролю та форму акта відбору зразків.

Зокрема, Порядок передбачає проведення відбору зразків без попередження оператора ринку або уповноваженої ним особи. Такий відбір може проводитись у такому порядку (схема 4).



Схема 4



Відбір зразків також може проводитися за ініціативи оператора ринку або уповноваженої ним особи у разі їх клопотання до Держпродспоживслужби, про що зазначається в акті відбору зразків.

В Україні можуть заборонити пластикові пакети

У Верховній Раді України 28 січня 2019 року зареєстрували законопроект № 9507 про зменшення кількості окремих видів відходів із поліетилену, яким може бути введено обмеження на використання пластикових пакетів в Україні (схема 5). Законопроект розроблено на основі Директиви Європейського Парламенту № 94/62/ЕС та чинних законів країн — членів ЄС.



Схема 5

Законопроектом пропонується:
заборонити надання поліетиленових пакетів на безоплатній основі від 1 січня 2021 року;
заборонити реалізацію поліетиленових пакетів із товщиною стінки до 50 мікрон із 1 січня 2022 року;
вести обов'язкову сертифікацію пакетів на придатність до біорозкладу (для пакетів, що здатні біологічно розкладатися) відповідно до національних стандартів із 1 січня 2021 року.

Замість поліетиленових пакетів пропонується використовувати альтернативну тару — текстильні сумки і мішки, паперові пакети, пакети з крохмалю, що використовуються у країнах ЄС, де вже ввели заборону на пластикові пакети.

Законопроектом передбачено винятки з гігієнічних міркувань.



ДОВІДКА

Заборона не поширюється на надлегкі пластикові пакети з товщиною стінки до 15 мікрон і розмірами 225 мм × 345 мм × 450 мм, що використовуються для м'яса, риби та продуктів із них, а також сипучих продуктів, для яких пакет є первинною упаковкою.



Марина Бурдейна,

шеф-редактор журналу
«Управління якістю»

- Підвищення рівня якості розроблення програмного забезпечення за ISO 9001

- Новий стандарт ISO на акцизні марки допоможе захистити ринок від нелегальної продукції

- Новий міжнародний стандарт з обліку людських ресурсів

- Оновлено стандарт ISO 14064-1 на кількісне оцінювання викидів парникових газів

Міжнародні добровільні стандарти: огляд актуальних новацій

Нові вимоги до схеми сертифікації FSSC 22000 (V5)

Рада зацікавлених сторін Фонду FSSC 22000 погодила документ із оновлення вимог до схеми сертифікації FSSC 22000 (версія 5).

Документ дозволить органам із сертифікації та акредитації, навчальним центрам підготуватися до майбутнього випуску нової схеми, запланованої на травень поточного року.

Основними причинами змін у новій версії FSSC 22000 (V5) стали:

- публікація нового стандарту ISO 22000:2018;
- урахування списку рішень Ради зацікавлених сторін;
- відповідність вимогам GFSI;
- процес постійного поліпшення.



ВАЖЛИВО

1. Перевірки на відповідність вимогам FSSC 22000 (V4.1) будуть дозволені **до 31 грудня 2019 року.**
2. Усі видані **сертифікати FSSC 22000 (V4.1) стануть недійсними після 29 червня 2021 року.**
3. Нова схема FSSC 22000 (V5) буде опублікована **у травні 2019 року.**
4. Аудити на відповідність вимогам за новою версією FSSC 22000 проводитимуться **з 1 січня 2020 року.**

Вимоги до органів із сертифікації

Орган із сертифікації зобов'язаний розширити свою сферу акредитації ISO/IEC 17021-1:2015. До неї необхідно включити FSSC 22000 (V5) до 1 січня 2020 року та надати новий сертифікат про акредитацію у Фонд FSSC.

У разі недотримання терміну, орган сертифікації повинен проінформувати Фонд. Видача неакредитованих сертифікатів FSSC 22000 (V5) не допускається. Органи із сертифікації можуть проводити аудити за схемою FSSC 22000 (V4.1) до 31 грудня 2019 року. Відповідний звіт, рішення про сертифікацію і сертифікат можуть бути видані в 2020 році. Орган сертифікації повинен навчити свій персонал, який бере участь у процесі сертифікації за новою схемою FSSC 22000 (V5).

Вимоги до органів із акредитації

Орган із акредитації повинен оцінити готовність органу з сертифікації для проведення аудитів за версією 5 FSSC 22000, враховуючи перевірку навчання персоналу і виконання вимог із переходу на нову версію. Будь-які виявлені невідповідності в системі управління органу з сертифікації повинні бути закриті планом заходів.

Вимоги до навчальних центрів

Навчальним організаціям, що мають ліцензії Фонду FSSC 22000, дозволено проводити навчання за новими вимогами схеми FSSC 22000 (V5) тільки після публікації схеми в травні 2019 року. До цієї дати Фондом буде дозволено тільки навчання на основі FSSC 22000 (V4.1).

Підвищення рівня якості розроблення програмного забезпечення за ISO 9001

Розроблення програмного забезпечення завжди є досить складною процедурою. Спростити цей процес допоможе міжнародний стандарт на системи управління якістю ISO 9001.



ДОВІДКА

Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 при розробленні програмного забезпечення надано в стандарті **ISO/IEC/IEEE 90003 «Розробка програмного забезпечення. Наставови щодо застосування ISO 9001:2008 при розробці програмних продуктів»**.

Стандарт призначено для розроблення, постачання й обслуговування програмного забезпечення. Його оновлена версія об'єднує існуючі переваги від впровадження ISO 9001 із деякими з найбільш важливих допоміжних документів у сфері розроблення програмного забезпечення, що дозволить організаціям отримувати переваги від впровадження передових міжнародних практик у сфері підвищення якості на кожному етапі життєвого циклу. Цей процес враховує такі елементи як поставка, володіння, експлуатація й обслуговування, а також процес безперервного вдосконалення.

У розробленні документа брали участь експерти з різних країн. Документ містить посилання на інші стандарти з розроблення програмного забезпечення, які можуть бути корисні для розробників при формуванні життєвого циклу програмного забезпечення, інформаційної безпеки і тестування.

Новий стандарт ISO на акцизні марки допоможе захистити ринок від нелегальної продукції

Наявність акцизних марок є фактом того, що виробники споживчих товарів виплачують податки, а продукція є оригінальною. Акцизи не тільки гарантують доходи державі, вони також допомагають виявляти незаконні, підроблені продукти, яких, на жаль, велика кількість.



ДОВІДКА

Нещодавно Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) опублікувала новий стандарт, що стосується акцизних марок із метою забезпечення безпеки та захисту товарів, на які вони поширюються — **ISO 22382 «Безпека і стійкість до негативних зовнішніх впливів. Автентичність, цілісність і достовірність щодо продукції та документації. Наставови щодо утримання, захисту, випуску і перевірки акцизних марок»**.

Новий міжнародний стандарт із обліку людських ресурсів

Ефективність функціонування організації залежить від людських ресурсів, причому трудові ресурси компанії часто складають найбільшу частину витрат. Але вимір реальної віддачі від інвестицій ставав непростою справою. Ситуація змінилася після розроблення першого міжнародного стандарту з оцінювання людського капіталу.

Про ефективне управління персоналом читайте на с. 41 та 54



ДОВІДКА

ISO 30414 «Управління людськими ресурсами. Керівництво із людського капіталу звітності для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін» — перший міжнародний стандарт, що дозволяє організаціям мати чітке уявлення про реальний внесок людських ресурсів. Застосовуваний до підприємств усіх типів і розмірів, він містить рекомендації у сфері діяльності людських ресурсів, таких як організаційна культура, наймання і плин кадрів, продуктивність, здоров'я і безпека, а також лідерство.

Оновлено стандарт ISO 14064-1 на кількісне оцінювання викидів парникових газів

Успішно завершився процес оновлення документа **ISO 14064-1:2018 «Парникові гази – Частина 1: Специфікація та настанови щодо проведення на рівні окремої організації кількісної оцінки обсягу викидів і рівня видалення парникових газів, а також складання відповідної звітності»**.



ДОВІДКА

Новий міжнародний стандарт дозволяє природоохоронним організаціям та іншим зацікавленим сторонам кількісно визначати рівень викидів та абсорбції парникових газів і передавати відповідну інформацію регулюючим органам. Стандарт ISO 14064-1:2018 актуалізує і замінює собою видання того ж документа від 2006 року.

Зокрема, у добровільному стандарті ISO 14064-1:2018 викладено керівні принципи проведення на рівні окремої організації розроблення звітності про парникові гази (ПГ): проектування, управління та підготовки звітів, а також перевірки таких звітів. У ньому розглядається застосування декількох принципів (актуальності, повноти, узгодженості, точності та прозорості) для забезпечення того, щоб інформація, пов'язана з ПГ, була достовірною.

Текст стандарту також містить інформацію про ідентифікацію джерел і поглиначів парникових газів, розрахунок викидів та абсорбції, заходів щодо пом'якшення впливу організацій на екологію й оцінювання пов'язаних із цим факторів.

Через збільшення кількості організацій, які визнають важливість непрямих викидів парникових газів в атмосферу, текст ISO 14064-1:2018 тепер має відповідні рекомендації для складання звітності. Так, додано керівництво з класифікації непрямих викидів парникових газів.

Стандарт також містить нові керівні вказівки у частині кількісного визначення викидів окремих видів парникових газів і підготовки відповідної звітності. Наприклад, було доповнено вимогами щодо розрахунку обсягу викидів біогенного двоокису вуглецю та парникових газів, пов'язаних із електрикою.



ДОВІДКА

ISO 14064-1:2018 є частиною сімейства міжнародних стандартів, що стосуються кількісного оцінювання викидів парникових газів, моніторингу, підготовки звітності, затвердження та перевірки. Частина 2 і 3 серії ISO 14064 наразі переглядаються. Їх актуалізовані версії, як очікується, будуть опубліковані в 2019 році.

«Саме від персоналу залежить, як буде працювати та чи інша технологія, і чи буде вона працювати взагалі»



Алла Копусь,
спеціаліст із розроблення
та впровадження ISO 9001,
ISO 22000, GMP+ та контролю
якості на виробництві

Гостею нашої редакції стала экс-керівник вимірювальної виробничої лабораторії — Алла Копусь, яка щедро поділилася набутим досвідом на керівній посаді однієї з провідних агропромислових компаній України.

Про професійні обов'язки та складнощі управління персоналом вимірювальної виробничої лабораторії, внутрішні процеси контролю якості продукції на підприємстві та роль людського фактора в СМЯ, важливі поради щодо початку впровадження HACCP на підприємствах харчової промисловості та багато іншого пропонуємо дізнатися з бесіди далі.



Який сенс Ви вкладаєте в поняття «менеджмент якості»? Як він втілюється (досягається) у процесі реалізації професійних обов'язків?

Перш за все потрібно визначитися із поняттям «якість». Якість — це набір визначених характеристик.



Один з моїх наставників казав: «Є ручки по 3 грн, а є – по 5 грн. Яка з них якісніша? Та, яка підходить саме вам. Наприклад, кулькова, механічна, залізна тощо. Ця ручка може бути будь-якою та тільки вона повинна відповідати вашим вимогам». За таким принципом ви визначаєте, що річ якісна. Так само можна порівняти будь-що. Досить помилково вважати якісним те, що коштує дорожче.

Тепер повернемося до поняття «менеджмент якості» і це є керування тим «набором характеристик», який ви визначили. Іншими словами, це орієнтація діяльності підприємства на кінцевого споживача. Менеджмент якості фактично є наскрізним аспектом управління підприємством разом із персоналом, витратами, часом для випуску продукції, яка буде задовольняти споживача.

Процес керування якістю на підприємстві розглядається як самостійна і складна функція управління бізнес-процесами організації, що має низку цілей (схема 1).



Схема 1

Цілі процесу керування якістю на підприємстві:

підвищення конкурентоспроможності та прибутковості внаслідок підвищення якості продукції та інших процесів підприємства;

дотримання вимог державного та/або міжнародного законодавства (охорони навколишнього середовища, охорони праці тощо);

зниження витрат і закріплення економічної стабільності;

систематичне покращення параметрів якості.

Отже, менеджмент якості — це забезпечення, підтримання та підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, яке повинно проводитися системно, тобто на підприємстві має бути розроблена та впроваджена система управління якістю, яка є організаційною структурою та чітко розподіляє відповідальність, процедури, процеси і ресурси, необхідні для управління якістю.

**ДОВІДКА**

Основне завдання менеджменту якості — встановлення причин виникнення продукції невідповідної якості, де б вони не виникли, усунення цих причин та попередження їх повторного виникнення, забезпечення виробництва продукції, що буде повністю відповідати вимогам стандартів і споживача.

Саме задоволення споживача є необхідною умовою для успіху компанії, а для цього необхідно постійно розвиватися та вдосконалюватися, інакше кажучи — реалізувати на практиці основні ідеї менеджменту якості. Хорошою практикою у керуванні якістю є опитування — анкетування, що допомагає визначити задоволеність споживача та напрям руху, якщо він чимось незадоволений або хоче щось змінити чи вдосконалити.

**Як би Ви оцінили роль людського фактора в системах менеджменту якості?**

Роль людських ресурсів у системі менеджменту, на мій погляд, є найважливішою, оскільки саме від персоналу залежить, як буде працювати та чи інша технологія, чи буде вона працювати взагалі, чи буде досягнуто запланований результат. Людина може забезпечити виявлення дефектів та недопущення їх у майбутньому. Крім того, саме людина впроваджує новітні технології на основі аналізу діяльності з метою зменшення витрат. У сучасному світі майже будь-який процес можуть виконувати роботи, проте навіть тут за ними «стоїть» праця людини, яка їх виготовила.



Якими б досконалими ви не створили системи управління якістю продукції, організації чи будь-якої технології, за всім цим «стоять» люди з їхнім бажанням чи небажанням працювати, їхніми вміннями, знаннями та кваліфікацією.

Основу менеджменту, тобто керування, складає людина, яка знає управління своєю справою, уміє організовувати власну працю та роботу колективу, який буде зацікавлений до саморозвитку і творчої діяльності.

Центральною фігурою людських ресурсів виступає професіонал — керівник, здатний бачити перспективи розвитку діяльності, якою він займається, який вміє швидко реагувати на зміни, знаходити оптимальні рішення для досягнення поставлених завдань, реалізовувати намічені плани та бути лідером у колективі. До речі, лідерство — це один із головних акцентів нових версій стандартів ISO.

Персонал (кадри) вирішує усе. І це не просто лозунг. Персонал — головний і вирішальний фактор виробництва, перша продуктивна сила суспільства. Він створює і приводить у рух засоби виробництва, постійно

їх вдосконалює. Від кваліфікації працівників, професійної підготовки та ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва.

Основними завданнями керівника є такі (схема 2).



Схема 2

Основні завдання керівника:

- зацікавити своїх підлеглих у підвищенні кваліфікації, постійному самовдосконаленні та навчанні;
- створити здоровий психологічний клімат у колективі, матеріальну та моральну стимуляцію до праці;
- знайти необхідні інструменти для керування колективом як командою, єдиним цілим, що прямує до спільної мети;
- акцентувати увагу на досягненнях кожного працівника окремо та усього колективу загалом.



Що порадите стосовно організації роботи у вимірювальній виробничій лабораторії як колишній керівник однієї з таких?

Вимірювальна виробнича лабораторія (далі — ВВЛ) відіграє значну роль у життєдіяльності підприємства, незважаючи на те, яку продукцію воно випускає — харчову чи не харчову.



На мій погляд, вимірювальна виробнича лабораторія — неначе серце, що задає ритм усьому підприємству.

Від результатів, які видає лабораторія, залежить якість сировини та виготовленої продукції, на основі даних, виданих лабораторією, ведуться взаєморозрахунки з постачальниками та споживачами. Повертаючись до попереднього питання, можу точно сказати, що діяльність лабораторії великою мірою залежить від персоналу, який у ній працює, від його кваліфікації, компетенції та мотивації.

Щоб обладнати лабораторію, необхідно витратити досить великі кошти. Чим краще обладнання, тим швидше і точніше буде видавати результат лабораторія. Розсіви, інфрачервоні аналізатори, ваги, дільники зерна, вологоміри, сушильні шафи та реактиви — ось далеко неповний перелік необхідних засобів для того, щоб повноцінно функціонувала аграрна лабораторія. Досить чітко розписані вимоги до лабораторій у стандарті 17025.



Якими були Ваші обов'язки як керівника вимірювальної виробничої лабораторії?

Як і в кожного керівника, до моїх обов'язків входило налагодити роботу підрозділу таким чином, щоб отримувати максимально хороший результат. Складання бюджету підрозділу, розподіл наявних ресурсів, укомплектування штату лабораторії, навчання персоналу й отримання достовірних результатів — ось невеликий перелік моїх обов'язків як керівника ВВЛ.

Як акредитувати випробувальну лабораторію за ДСТУ ISO/IEC 17025:2017 читайте у № 12 (2018), с. 38

Як підтвердити технічну компетентність лабораторії читайте у № 02 (2018), с. 40

Про ключові аспекти підтвердження технічної компетентності вимірювальних підрозділів читайте у № 03 (2018), с. 60

У першу чергу особливим випадком у моїй діяльності стало те, що мені довелося вчитися бути керівником. У підпорядковуванні 30 людей, кожен зі своїм характером. Точно можу сказати, що сама я б нічого не досягла, якби не підтримка моїх, уже колишніх, колег та підлеглих. Дуже хотілося побудувати команду, яка б прямувала до однієї спільної мети, незважаючи на зовнішні чинники.



Як на виробництві відбувається процес внутрішнього контролю якості (від початку виробництва до виходу готової продукції)? Яких особливих вимог необхідно дотримуватися? Якими технічними документами регулюється якість продукції?

Контроль якості сировини та готової продукції можна розтлумачити кількома способами (схема 3).

Про управління персоналом на основі процесного підходу читайте на с. 54



Схема 3

Контроль якості сировини та готової продукції – це:

- встановлення відповідності продукції відповідним вимогам нормативно-технічної документації або зразкам-еталонам;
- інформація про перебіг виробничого процесу та підтримання його стабільності;
- захист підприємства від постачань недоброякісних матеріалів;
- виявлення продукції невідповідної якості на ранніх стадіях та запобігання випуску дефектної продукції.

Отже, на виробництві внутрішній контроль якості здійснюється від надходження сировини на перероблення до виготовлення готової продукції, передання її на зберігання та відвантаження споживачеві, також не оминають увагою допоміжні матеріали та речовини, які використовуються у виробничому процесі, тобто досліджується все (схема 4).



Схема 4

Внутрішній контроль здійснюється за такими позиціями:

- сировина, що надходить на підприємство;
- сировина, яка надходить в цех перероблення;
- усі напівпродукти, що утворюються внаслідок виробничого процесу, на прикладі перероблення насіння соняшнику та добування олії: рушанка, лушпиння, м'ятка, макуха, шрот, олія на всіх етапах (фільтрована, екстракційна, гідратована) тощо;
- готова продукція, що передається на зберігання, а потім відвантажується споживачеві;
- матеріали та допоміжні речовини.

Особливі вимоги, яких потрібно дотримуватися під час контролю якості:

- вірність відбору зразків, а саме: посуд, у який відбирають, метод відбору, чим відбирають, хто відбирає — маєтись на увазі те, що персонал знає,

як саме проводити відбір зразків. Адже якщо зразок відібрати невірно, то далі, яким би вже спеціалістом не був лаборант, який буде проводити дослідження, результати будуть хибні;

- об'єктивність відібраної проби: відбір через рівні проміжки часу однаковими порціями, добре перемішані для виділення середньої або презентативної проби;
- проведення дослідження: вірно обраний метод, кваліфікований персонал, наявність необхідного обладнання, умови проведення (приміщення, мікроклімат, освітлення тощо);
- обрахунок результатів та аналіз отриманих даних.

Жоден із вказаних пунктів не можна видалити або знехтувати ним, адже всі вони в комплексі та кожен окремо впливають на отримання достовірних результатів під час контролю якості.



ДОВІДКА

Технічними документами, якими регулюється якість продукції, є ДСТУ, ДСТУ ISO, ТУ, накази та постанови регуляторних органів, ГОСТи (невелика кількість, адже з 01.01.2019 року більшість із них було скасовано).

Разом із тим якість може регулюватися вимогами, прописаними в договорах, вимогами країн-експортерів, вимогами, прописаними для конкретного виробництва з урахуванням технічних характеристик виробничого обладнання.

Про користування скасованими і продовження дії окремих ГОСТів читайте на с. 4

Усе залежить від того, куди далі призначається продукція: для безпосереднього вжитку споживачеві чи на подальше додаткове оброблення. Мається на увазі те, що іноді кінцева готова продукція для одного виробництва одразу не надходить споживачеві, а є сировиною для іншого виробництва.



Яких зусиль необхідно докладати у роботі, аби продукція відповідала найвищим міжнародним стандартам якості?

Необхідно дотримуватися оптимальних технологічних параметрів, належної організації виробничого процесу та, звісно, контролювати продукцію на всіх етапах виробництва. Контроль якості потрібен для того, щоб запобігти ненавмисному передаванню споживачеві продукції неналежної якості.

Також одним із основних заходів є впровадження системи якості, це дає змогу підприємствам істотно підвищувати ефективність своєї діяльності, забезпечувати споживачів високоякісною продукцією, що відповідатиме не тільки державним вимогам, а й міжнародним.

Створення ефективних систем якості, що орієнтуються на впровадження сучасного досвіду в галузі та технологіях, забезпечує стійке становище підприємств на ринку.

? Які проблеми вбачаєте у своїй галузі на сьогодні?

Однією з основних проблем є брак кваліфікованого персоналу. Це не стосується саме оліє-жирової галузі. Сьогодні молодь не хоче навчатися робочим професіям, а відтак ми маємо багато юристів та економістів, а ось слюсарів, зварників, механіків не вистачає. І знайти тямущого працівника — велика вдача.

”

Як вирішення — навчання більш-менш кмітливого персоналу безпосередньо на робочому місці.

Багато компаній готові вкладати в це свій час та кошти, щоб персонал відповідав їхнім вимогам. Скажу відверто, не завжди все вдається, але іншого виходу поки що я не бачила.

? Із чого порадите починати процес впровадження HACCP на підприємствах харчової промисловості?

Сутність системи HACCP полягає у визначенні та контролі біологічних, хімічних, фізичних та інших чинників, наприклад, матеріалів або продуктів, що негативно впливають або можуть негативно впливати на здоров'я людини в критичних точках технологічного процесу виробництва харчових продуктів.

”

Як засвідчує світовий досвід, саме система HACCP активно позиціонується та розглядається як універсальна система керування безпеністю продовольчої сировини і харчових продуктів.

Успішне впровадження HACCP відбувається за умови співпраці всього персоналу підприємства, особливо його керівництва.

Процес впровадження цієї системи на підприємствах харчової промисловості потрібно починати зі створення групи HACCP (групи з безпеки харчових продуктів). Бажано, щоб група складалася з осіб, які представляють різні підрозділи підприємства, адже саме від їхньої роботи залежить робота всього підприємства загалом, і вони повинні розуміти свій вплив на випуск безпечної продукції.

Група повинна володіти знаннями про харчові продукти і технологічні процеси, мати відповідний досвід роботи. За необхідності до складу групи можна залучати експертів, які мають більш глибоке знання про небезпечні фактори, що характерні для певної харчової галузі, технологічні процеси та принципи HACCP. В обов'язковому порядку представники групи HACCP, які входять до її складу на підприємстві, повинні пройти навчання принципам HACCP. Саме з цього потрібно починати впровадження системи HACCP на підприємствах. ■

10-12
КВІТНЯ
2019



МІЖНАРОДНИЙ
ФОРУМ
ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ
ТА УПАКОВКИ IFFIR

Місце проведення:



МІЖНАРОДНИЙ ВИСТАВКОВИЙ ЦЕНТР
м. Київ, Броварський проспект, 15
(ст.м. «Лівобережна»)

Організатор:



Тел.: +38 (044) 490 62 34, 490 62 03
e-mail: prod@kmya.kiev.ua
www.iffir.kiev.ua

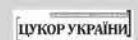
Співорганізатор:



Головний
інформаційний партнер:



Інформаційні
партнери:





Наталія

Пухальська,

консультант з юридичних питань «Асоціації з інтеграції НАССР»

Перше, що необхідно зробити оператору ринку харчових продуктів, – це пошукати «себе» у річному плані проведення перевірок. Якщо знайшли, варто готуватися. Якщо у плані перевірка відсутня, розслаблятися не варто...

Перевірки операторів ринку харчових продуктів: нові правила, які слід знати кожному

Правові й організаційні засади державного контролю, що проводяться з метою перевірки дотримання операторами ринку законодавства про харчові продукти, корми, здоров'я та благополуччя тварин, а також законодавства про побічні продукти тваринного походження під час ввезення (пересилання) таких побічних продуктів на митну територію України, визначені Законом України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» (далі — Закон).



ВАЖЛИВО

Крім того, центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері безпеки та окремих показників якості харчових продуктів, а також ветеринарної медицини, його територіальні органи зобов'язані забезпечити дотримання певних вимог, визначених Законом України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».

Види та періодичність перевірок

Заходи державного контролю поділяються на планові та позапланові.



Періодичність проведення планових заходів державного контролю кожної потужності визначається на підставі ризик-орієнтованого підходу.

Так, наказом Держпродспоживслужби № 964 від 26.11.2018 року затверджено загальний річний план проведення заходів державного нагляду (контролю) з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів на 2019 рік, який налічує 21897 суб'єктів господарювання. Крім того, наказом № 965 від 27.11.2018 року затверджено щорічний план державного контролю конкретно у сферах безпеки та окремих показників якості харчових продуктів та ветеринарної медицини на 2019 рік, який налічує 22 522 суб'єкта господарювання.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 року № 896 планові заходи державного контролю будуть проводитися з наступною періодичністю (схема 1).



Схема 1

Періодичність проведення планових заходів державного контролю:	
із дуже високим ступенем ризику	<ul style="list-style-type: none"> інспектування — не більше чотирьох разів на рік; аудит — не більше одного разу на рік;
із високим ступенем ризику	<ul style="list-style-type: none"> інспектування — не більше трьох разів на рік; аудит — не більше одного разу на рік;
із середнім ступенем ризику	<ul style="list-style-type: none"> інспектування — не більше двох разів на рік; аудит — не більше одного разу на рік;
із низьким ступенем ризику	<ul style="list-style-type: none"> інспектування — не більше одного разу на рік; аудит — не більше одного разу на два роки;
із незначним ступенем ризику	<ul style="list-style-type: none"> інспектування — не більше одного разу на рік; аудит не проводиться.

Перше, що необхідно зробити оператору ринку харчових продуктів, — це пошукати «себе» у наведеному плані. Якщо знайшли, варто готуватися.

Загальний план перевірок, окрім предмету проведення заходу державного нагляду (контролю), має дату початку і строк.



ВАЖЛИВО

План перевірок у сферах безпеки та окремих показників якості харчових продуктів та ветеринарної медицини містить лише відомості про періодичність проведення таких заходів впродовж року, проте не містить інформації про дату та строк здійснення такого заходу.

Якщо у плані перевірка відсутня, розслаблятися не варто. Оскільки заходи державного контролю можуть проводитися позапланово у разі виявлення невідповідності або появи обґрунтованої підозри щодо невідповідності, а також у наступних випадках (схема 2).



Схема 2

Випадки проведення позапланових заходів державного контролю:

- за бажанням суб'єкта господарювання на підставі його письмової заяви, поданої до відповідного органу державного нагляду (контролю);
- із метою перевірки виконання суб'єктом господарювання приписів, розпоряджень або інших розпорядчих документів щодо усунення порушень вимог законодавства, виданих за результатами проведення попереднього заходу органом державного нагляду (контролю);
- на підставі звернення фізичної особи (фізичних осіб) про порушення, що спричинило шкоду її (їхнім) правам, законним інтересам, життю чи здоров'ю, навколишньому природному середовищу чи безпеці держави.

Усі заходи державного контролю, як планові так і позапланові, проводяться без попередження (повідомлення) оператора ринку, крім аудиту й інших випадків, коли таке попередження є необхідною умовою забезпечення ефективності державного контролю. Аудит постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР, проводиться за умови повідомлення оператора ринку не пізніше ніж за три робочі дні до проведення такого заходу.

Під час проведення заходів державного контролю державні інспектори та державні ветеринарні інспектори, зокрема, мають право безперешкодного доступу без попередження до потужностей під час їх роботи.

Потрібно враховувати, що аудит та інспектування — це принципово різні форми державного контролю.



ДОВІДКА

Інспектування — це, по суті, перевірка дотримання оператором ринку вимог чинного законодавства про харчові продукти, корми, здоров'я та благополуччя тварин.

Аудит передбачає систематичну перевірку безперервності й ефективності застосування певних процедур. Зокрема процедур, заснованих на принципах НАССР, та постійно діючих процедур, розроблених оператором ринку з метою дотримання гігієнічних вимог. При цьому результати аудиту обов'язково враховуються під час визначення ступеня ризику діяльності оператора ринку (потужності) та періодичності проведення планових заходів державного контролю.

На що варто звернути увагу під час проведення будь-якої перевірки?

1

Перед початком проведення заходу посадові особи органу державного нагляду (контролю) зобов'язані пред'явити оператору ринку посвідчення (направлення) на проведення заходу державного нагляду (контролю) та службове посвідчення, що засвідчує посадову особу органу державного нагляду (контролю), і надати суб'єкту господарювання копію посвідчення (направлення).

2

Варто завести журнал реєстрації заходів державного нагляду, в якому перед початком проведення державного нагляду (контролю) посадова особа органу державного нагляду (контролю) зобов'язана зробити відповідний запис.



ВАЖЛИВО

Суб'єкт господарювання має право не допускати посадових осіб органу державного нагляду (контролю) до проведення заходу, якщо вони не пред'явили зазначених документів або не внесли запис про здійснення відповідного заходу державного контролю до журналу реєстрації заходів державного нагляду (контролю).

3

Перевірка проводиться виключно у межах питань, зазначених у направленні, з обов'язковим використанням **уніфікованих форм актів** державного контролю. Проведення інспектування й аудиту без застосування акта державного контролю, а відбору зразків — без застосування акта відбору зразків, забороняється!



ЗАБОРОНЕНО

Під час проведення інспектування й аудиту забороняється перевіряти питання, які відсутні в акті державного контролю та/або не містять посилань на вимогу законодавства України (у тому числі на відповідну статтю, її частину, пункт, підпункт, абзац тощо), яка підлягає дотриманню оператором ринку.

Під час проведення **позапланового** заходу з'ясовуються лише ті питання, необхідність перевірки яких стала підставою для проведення цього заходу.

4

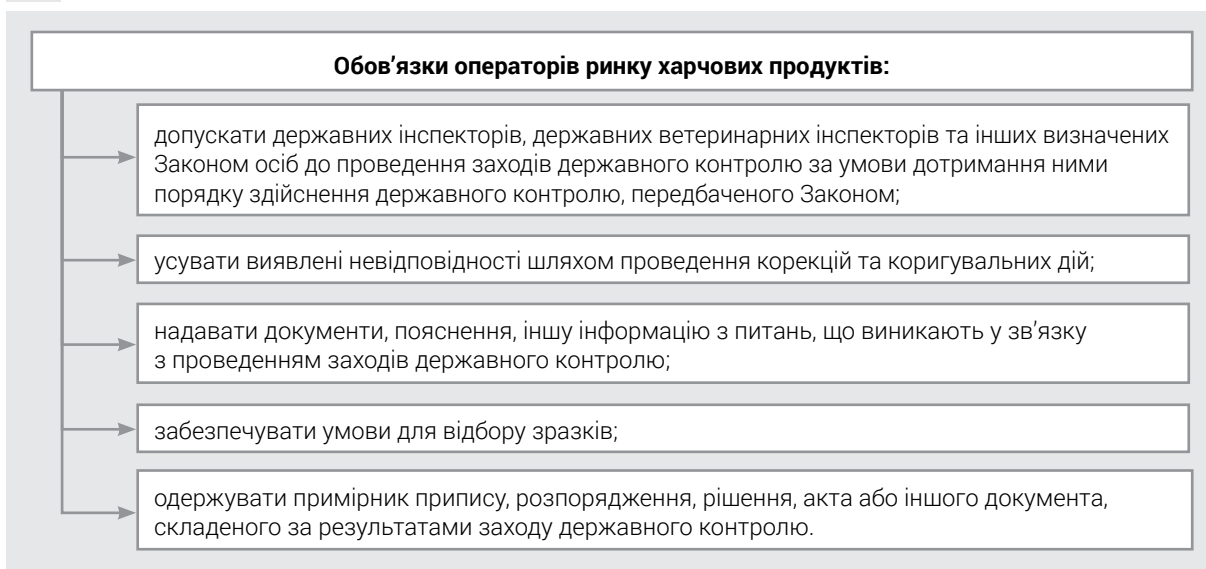
Під час проведення заходів державного нагляду (контролю) не допускається вилучення у суб'єктів господарювання оригіналів їхніх фінансово-господарських, бухгалтерських та інших документів, а також комп'ютерів, їх частин, крім випадків, передбачених кримінальним процесуальним законодавством.

Операторам ринку харчових продуктів під час перевірки варто чітко дотримуватись відповідних обов'язків та використовувати свої права у повному обсязі.

Зокрема, оператори ринку харчових продуктів під час перевірки зобов'язані робити наступне (схема 3).



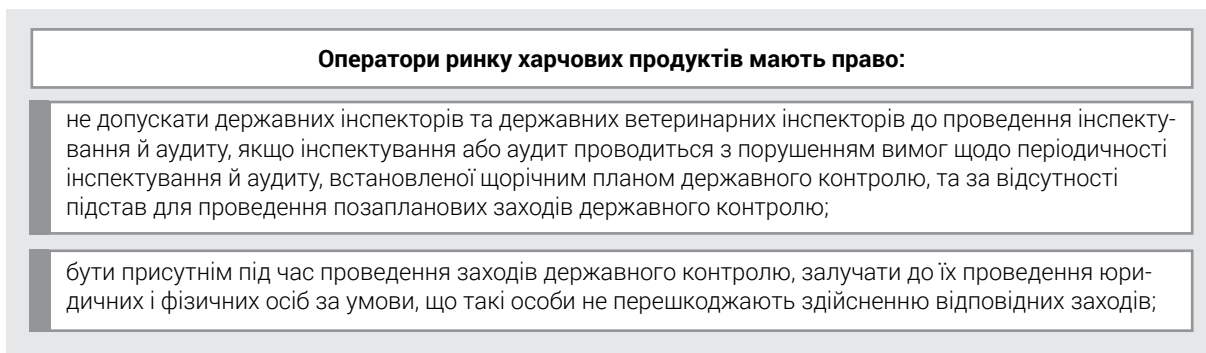
Схема 3



У той же час оператори ринку харчових продуктів, окрім уже зазначених прав, мають право на наступне (схема 4).



Схема 4



вимагати нерозголошення інформації з обмеженим доступом, що належить оператору ринку;

одержувати й ознайомлюватися з актами державного контролю, актами відбору зразків, розпорядженнями, приписами та рішеннями;

надавати в письмовій формі свої пояснення, зауваження або заперечення до актів державного контролю, актів відбору зразків протягом п'яти робочих днів із дня отримання таких актів оператором ринку;

під час відбору зразків одержувати додаткові зразки для проведення альтернативного лабораторного дослідження (випробування);

одержувати й ознайомлюватися з актами державного контролю, актами відбору зразків, розпорядженнями, приписами та рішеннями;

на відшкодування в порядку, встановленому Цивільним кодексом України, шкоди (збитків), заподіяної (завданих) неправомірними рішеннями, діями або бездіяльністю посадових осіб компетентного органу та інших осіб, які здійснюють заходи державного контролю.

Варто зазначити, що державні інспектори, державні ветеринарні інспектори, інші особи, що проводять заходи державного контролю, а також оператори ринку, мають право фіксувати процес здійснення державного контролю засобами аудіо- та відеотехніки, не перешкоджаючи проведенню відповідних заходів.


Про процес здійснення державного контролю читайте в інтерв'ю голови Держпродспоживслужби України у № 2 (2019), с. 12




ПОРАДИ ФАХІВЦЯ

1. В обов'язковому порядку будьте присутні під час проведення заходів державного контролю, не залишайте інспектора наодинці.
2. Проконсультуйте персонал щодо поведінки під час перевірки.
3. За можливості фіксуйте проведення державного контролю засобами аудіо- та відеотехніки.
4. Залучайте до перевірки фахівців у галузі права і/або відповідні громадські організації.


РЕКЛАМА




КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ



Замовляйте за телефоном
0-800-215-522



за передплатним
індексом **60725**



в інтернет-магазині
techmedia.com.ua



Віктор Рудницький,
консультант з управління,
заступник директора
ТОВ «Системи менедж-
менту» (м. Київ),
канд. техн. наук,
20 річний досвід
консультаційної
діяльності зі створення
систем управління
відповідно до вимог
ISO 9001, ISO 22000, FSSC,
BRC та інших

*Реалізація
ризик-орієнтованого
підходу до внутріш-
нього аудиту*

Внутрішні аудити у системах управління якістю і харчовою безпечністю: практичні аспекти реалізації ризик- орієнтованого підходу

Популярні стандарти ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 в розділах із вимогами до внутрішніх аудитів (аудитів першої сторони) мають посилання на стандарт ISO 19011, що трактується як рекомендації. Створюючи системи менеджменту якості та системи HACCP спеціалісти підприємств самостійно вирішують, якою мірою використовувати керівні настанови ISO 19011: 2018. Таке розуміння підтримується вказівкою про необхідність адаптації вказівок стандарту ISO 19011 відповідно до сфери, складності та масштабів програми аудиту, що міститься у вступі до цього стандарту.

Важливою новацією в ISO 19011:2018 є рекомендація з використання ризик-орієнтованого підходу до принципів аудиту. Як основні фактори, що спонукають використовувати при управлінні внутрішніми аудитами (далі — ВА) на підприємствах ризик-орієнтований підхід, можуть бути виділені наступні (схема 1).



Схема 1

Фактори, що спонукають використовувати під час внутрішніх аудитів ризик-орієнтований підхід:

посилення уваги до підготовки ВА (як у частині теоретичних знань аудиторів, так і в частині готовності до перевірок процесів/об'єктів стосовно яких проводиться аудит);

складова тренування аудиторів у практиці роботи з ризиками (перш ніж перевіряти інших, бажано засвоїти самому в своїй роботі);

концентрація зусиль на усуненні причин виявлених труднощів якісного проведення ВА (шляхом представлення причин цих труднощів як результатів реалізації певних ризиків та невиконання відповідних дій);

підтримка системності в управлінні (розширення сфери застосування ризик-орієнтованого підходу на підприємствах).

Реалізація ризик-орієнтованого підходу до ВА виконується у двох взаємопов'язаних сферах управління:

1) при підготовці й аналізі результатів ВА процесу «Управління внутрішніми аудитами» як компоненти системи управління, де виконуються основні дії з аналізу (ідентифікація, оцінювання й оброблення) ризиків самих ВА;

2) при підготовці й аналізі результатів ВА усіх інших процесів СМЯ і НАССР – системи підприємства як компоненти системи управління, де реалізуються ризики і можливості виконання ВА та які є джерелами накопичення інформації для аналізу ризиків у процесі «Управління внутрішніми аудитами».

Особливості проведення внутрішніх аудитів бізнес-процесів підприємств наведено в роботі Олега Кришкіна «Настільна книга з внутрішнього аудиту. Ризики і бізнес-процеси»

Традиційно **програма ВА** формується з річним горизонтом з урахуванням особливостей планування і виконання процесу «Аналіз управління», в якому представляються результати ВА. Приклади ідентифікації ризиків, які доцільно розглядати при формуванні річної програми ВА, наведено в *таблиці 1*. При цьому в лівій колонці вказівки п. 5.3 стандарту ISO 19011: 2018 представлені скорчено.



Таблиця 1.

Приклади ідентифікації ризиків, які доцільно розглядати при формуванні річної програми внутрішніх аудитів

Ризики, що впливають на програму аудитів (згідно з ISO 19011:2018)	Приклади ризиків, що впливають на програму внутрішніх аудитів
Неправильне планування програми	Формування деяких ВА програми із занадто великою трудомісткістю
Неправильне виділення ресурсів	Недостатнє виділення часу аудиторам-сумісникам на участь в ВА (через завантаження основною роботою)
Неправильний вибір групи аудиторів	Доручення ВА виробничих процесів аудиторам, які недостатньо знають особливості управління цими процесами
Недостатня комунікація	Не релевантне надання інформації аудиторам про виконані зміни, що впливають на системи СМЯ та НАССР
Неповне проведення/реалізація аудиту	Відсутність зацікавленості аудиторів у виявленні можливостей
Неточне управління документованою інформацією	Невміння аудиторів повно і водночас коротко реєструвати результати ВА
Недостатній моніторинг, аналіз та покращення програми	Невияв наполегливості у проведенні повторних ВА в обґрунтованих випадках
Недостатня доступність і готовність до співробітництва	Зацікавленість деяких керівників процесів/підрозділів у приховуванні даних про негативні випадки в їхній роботі

Питання про ідентифікацію й оцінювання ризиків ВА для аудитованої системи в цілому або з деталізацією щодо аудитованих процесів/об'єктів є неочевидним і дискусійним. З одного боку, деталізація потребує більш адресних вихідних даних для ідентифікації й оцінювання ризиків і може бути трудомісткою у виконанні. З іншого, деталізація дозволяє сконцентрувати увагу на певних проблемних ВА із метою покращення їх організації та проведення.

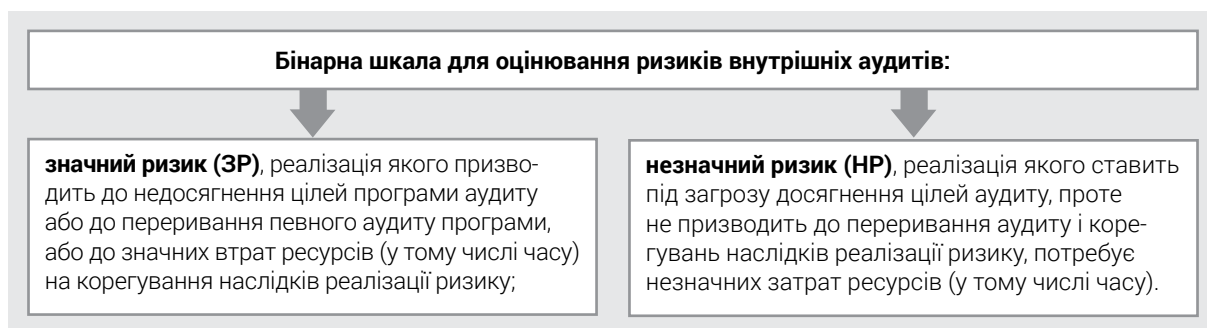
Потреба в деталізації визначається концентрацією ризиків аудитування для окремих процесів/об'єктів та особливостями управління ВА. Деталізацію доцільно виконувати у випадках:

а) у разі явних особливостей низки процесів/об'єктів, коли завчасно відомо про необхідність володіння аудитором специфічними знаннями. Наприклад, коли є обґрунтовані повідомлення від аудитованих осіб про недоліки раніше проведених ВА через нестачу компетентності аудиторів у визначених галузях;

б) при повторних ВА, що призначаються через незадоволеність виконанням початкових ВА (не плутати з перевіркою виконання корекцій та/або коригувальних дій).

Для оцінювання ризиків ВА може використовуватися проста бінарна шкала (схема 2).

 Схема 2



Дії з оперування ризиками ВА порівняно з аудитами другої і третьої сторони мають такі особливості:

а) висока ймовірність прийняття ризиків (із 4-х відомих способів оброблення ризику: прийняття (збереження) ризику, зменшення ризику, передавання ризику, уникнення ризику). Зазначене зумовлено простотою комунікації в межах підприємства та надією на оперативне прийняття рішень при корегуванні програми аудитів порівняно з умовами проведення аудитів другою і третьою стороною. На практиці у концентрованому вигляді ця надія висловлюється у фразах аудиторів підприємств по типу: «Всі проблеми з організації внутрішніх аудитів швидко вирішимо з нашим керівництвом — воно нас розуміє». При цьому неявно вважається, що «який би ризик не реалізувався – оперативно впораємося»;

б) як правило, в системах менеджменту якості і системах HACCP підприємств процес «Управління внутрішніми аудитами» не розділяється на підпроцеси на відміну від сертифікаційних фірм і органів із сертифікації, де управління аудитами складає їх основну діяльність. Відповідно, хоча вимоги до компонентів управління ВА (планування ВА, виконання ВА, перевірка і надання результатів, забезпечення й оцінювання кваліфікації внутрішніх аудиторів) на підприємствах документується, вони не керовані як підпроцеси. У тому числі щодо управління ризиками для цих підпроцесів.

Зазначені особливості впливатимуть на ідентифікацію ризиків ВА, спонукаючи фахівців підприємств не ідентифікувати деякі ризики, які вони апіорі оцінюють як незначні (НР) або до яких у подальшому буде застосовуватися прийняття ризику.

Як **засіб документування** застосування ризик-орієнтованого підходу до ВА може застосовуватися форма, наведена на *рисунок 1*.



Рисунок 1.

Ескіз форми для документування управління ризиками внутрішнього аудиту

Ідентифіковані ризики ВА	Сфера виникнення ризику ВА	Оцінювання ризику ВА (за шкалою ЗР/НР)	Установлене оперування ризиками ВА	Відомості про реалізацію ризиків ВА	Примітки

Передбачаються незаповнені рядки для розміщення відомостей про раніше не ідентифіковані ризики на базі даних аналізу реалізації ризиків ВА

Зазначаються відомості про фактичний прояв ризиків ВА стосовно: часу реалізації ризику; осіб, які виявили реалізацію; опису ризику; наслідків реалізації; звітності (безпосередньо та/або з посиланням на первинні документи) і тд.

Позначається поширення ризиків ВА на всю систему управління або на її певні процеси/об'єкти

Зазначаються відомості про планові дії щодо ризиків ВА стосовно:

- часу виконання;
- відповідальної особи;
- звітності (безпосередньо та/або з посиланням на первинні документи) і тд

Деякі підприємства намагаються виконувати свої програми внутрішніх аудитів, **залучаючи зовнішніх компетентних спеціалістів**. При цьому перевага надається спеціалістам консультативно-впроваджувальних фірм із тривалим стажем успішної роботи. Одні й ті ж процеси/об'єкти в різний час аудитується спеціалістами, залученими від різних фірм.

Можна припустити, що розрахунок робиться на творчий потенціал консультантів на основі узагальнення ними як позитивного, так і негативно-го досвіду роботи з багатьма підприємствами. Це дозволяє новим професійним поглядом оцінити ситуацію в управлінні, в дискусіях із залученими аудитором побачити і в подальшому реалізувати нові можливості з удосконалення.

”

Своєрідна «хитрість» з боку підприємства у тому, що консультант як залучений аудитор, побачивши проблему, «не втримається» і вступить у корисну дискусію з управлінцями і рядовими робітниками. Наприклад, обговорить варіанти оформлення специфікацій на входні компоненти продукції, що об'єднують вимоги різних країн/регіонів, або попросить імітувати розбиття скляної тари в цеху з подальшим спостереженням за пропонованими діями з аналізу ситуації та прибирання. Така поведінка в ході ВА збагачує знання і вміння робітників підприємства.

Не менш важливі й зустрічі залучених аудиторів із вищим керівництвом підприємства на підсумкових нарадах, об'єктивне (внаслідок незалежності) висвітлення найбільш істотних проблем із обговоренням можливостей їх вирішення.

Іншим чинником може бути незадоволеність результатами роботи певних спеціалістів підприємства як аудиторів (недостатня активність, не виявлення/невчасне виявлення існуючих невідповідностей, складнощі у стимулюванні аудиторів, суб'єктивізм висновків тощо). Вдалим компромісом може бути доручення організації взаємодії із залученими аудитором компетентному спеціалісту підприємства, який як аудитор бере участь у всіх ВА разом із залученими аудитором.

Прикладами з нашої практики роботи як залучених внутрішніх аудиторів можуть бути випадки виявлення у системах менеджменту якості і системах НАССР, що пройшли сертифікацію і технічні нагляди, **десятьків невідповідностей і зауважень**. У тому числі таких як:

- відмінності між режимами однакових техпроцесів у різних технологічних документах;
- відсутність доказів допустимості застосування в харчовій промисловості певних ключових елементів обладнання;
- неможливість повною мірою виконати простеження через недоліки обліку видачі та застосування у виробництві низки компонент продукції тощо.

Для випадку використання залучених аудиторів доцільно розглядати та ідентифікувати наступні ризики (схема 3).



Схема 3

Ризики під час роботи із залученими аудиторами:

- а) обмеженість часу на проведення аудиту через умови договору на виконання ВА;
- б) недостатня/несвоечасна комунікація щодо оформлення та надання результатів внутрішніх аудитів;
- в) упередженість залучених аудиторів;
- г) недостатня цінність виявлених залученими аудиторами невідповідностей і зауважень для вдосконалення системи управління;
- д) недостатньо відповідальне ставлення залучених аудиторів до аудитування процесів/об'єктів;
- ж) порушення вимог конфіденційності.

Більшість дій щодо зазначених ризиків має попереджувальний характер і реалізується на етапі оцінювання залучених аудиторів та підготовки відповідних договорів у ході управління закупівлею послуг із ВА. Наприклад, оцінювання залучених аудиторів у ході переговорів, отримання інформації про раніше виконані ними аудити, врахування відповідних гарантій, умов і санкцій у договорах на проведення ВА тощо. У той же час з огляду на досвід роботи підприємства із залученими аудиторами, дії щодо низки ризиків ВА можуть бути об'єктно спеціалізованими.

Наприклад, для ризику б (схема 3) можуть застосовуватися:

- детальне роз'яснення залученим аудиторам вимог підприємства до порядку надання результатів аудиту;
- надання прикладів оформлення звітності про результати ВА і коментарів до них;
- обумовлений поділ програми ВА на частини, отримання, аналіз і направлення залученим аудиторам зауважень від підприємств до наданих звітів частинами.

**ВАЖЛИВО**

Для практичного застосування ризик-орієнтованого підходу важливо визначити, що саме вважати некомпетентністю, недостатньою цінністю, упередженістю тощо. Наприклад, недостатня цінність може визначатися як концентрація змісту невідповідностей і зауважень на мінімальній та/або формальній оцінці аудитором виконання вимог, установлених у зовнішній і внутрішній нормативній документації системи управління.

Для документування ризик-орієнтованого підходу до ВА за допомогою залучених аудиторів можна використовувати уточнену форму, ескіз якої наведено на *рисунку 2*.



Рисунок 2.

Ескіз форми для документування управління ризиками ВА для випадку залучених аудиторів

Період _____
 Залучені аудитори _____

Таблиця форми документа, зображена на рисунку 1, з доповненням у колонці «Відомості про реалізацію ризиків ВА» інформації про роль залучених аудиторів у реалізації ризику ВА.

Висновок про результати використання залучених аудиторів _____

Корисність цієї форми полягає як у вдосконаленні взаємодії із залученими аудиторами, так і в можливості на основі її даних об'єктивно порівнювати можливості залучених аудиторів для обрання кращих.

Поради фахівця

Про внутрішній аудит – від формального підтвердження до розкриття потенціалу компанії читайте у № 7 (2018), с. 38

1. Впровадження ризик-орієнтованого підходу до ВА доцільно розпочинати з аналізу накопичених даних та спогадів про проблеми ВА. У тому числі, наприклад, аналізу даних зворотного зв'язку про роботу внутрішніх аудиторів, як рекомендується у статті Є. Годнева.

2. Не варто прагнути до всеосяжності при ідентифікації ризиків. Спочатку можна виділити 1-2 ризики ВА і на їх прикладі відпрацювати ланцюжок дій з управління ними.

3. Корисним для ідентифікації ризиків ВА є порівняльний аналіз невідповідностей, виявлених для одних і тих же процесів/об'єктів у ході аудитів, які проводять різні фахівці. Наприклад, за допомогою запитань:

- а) чому раніше поведені ВА фахівцями підприємства не виявили ті невідповідності, які виявили зовнішні аудитори при сертифікації/технічному нагляді? Чи пов'язані ці факти з дією деяких ризиків ВА?
- б) чому для одних і тих же процесів/об'єктів різні залучені аудитори виявили різні невідповідності? Чи пов'язані ці факти з впливом деяких ризиків ВА?



Не варто забувати головну мету – підвищити роль внутрішніх аудитів у вдосконаленні систем управління за допомогою визначення доцільної міри використання ризик-орієнтованого підходу до ВА та її результативної реалізації.



Олександр Лисенко,

провідний викладач Міжнародного реєстру незалежних аудиторів (IRCA), провідний аудитор НААУ, технічний директор навчально-наукового центру «Ощадливе виробництво» НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», старший науковий співробітник НДІ ПЕ

- Як егоїстичний інтерес впливає на опір змінам?
- Чому виникає неправильне розуміння цілей і стратегії змін?
- Як реагувати на опір?

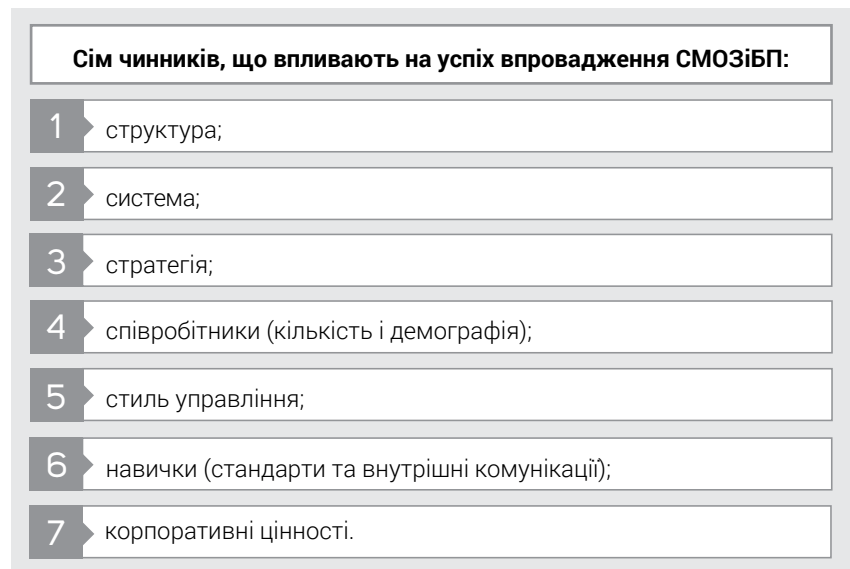
Що спричиняє опір змінам при впровадженні системи менеджменту та як дієво замотивувати персонал для його подолання

Як свідчить практика, прихильників упровадження системи менеджменту налічується близько 20 %, противників – стільки ж. Інші чекають, хто візьме гору, і приєднуються до переможців. У цьому плані дуже важливо, щоб із перших кроків упровадження Системи менеджменту охорони здоров'я і безпеки праці (далі – СМОЗіБП) керівники підприємства власним прикладом демонстрували її необхідність для організації. За всіх часів спрацьовував принцип «роби як я». 90% невдач при впровадженні обумовлені нерозумінням того, що структурні перетворення не є самоціллю.

Сім чинників, що впливають на успіх впровадження СМОЗіБП та реакцію співробітників на ці зміни, зобразимо за допомогою *схеми 1*.



Схема 1



Реакція співробітників на зміни, що пов'язані з упровадженням СМОЗіБП:

- заперечення;
- страх;
- опір;
- злість;
- депресія;
- вивчення;
- прийняття;
- відданість справі.

Необхідність періодичних змін не викликає сумнівів. На зміни варто реагувати швидко й чітко. Здатність реально оцінити ситуацію й передбачити, як вона буде розвиватися, — цінна якість будь-якого керівника й менеджера. Одним із найважливіших чинників є опір змінам із боку працівників компанії. Організації без людей немає, тому, щоб щось змінити, потрібно заручитися підтримкою співробітників.

Групам працівників, що постали перед необхідністю змін, доведеться пристосовуватися до нових неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів. Причини опору змінам досить різні (таблиця 1).



Таблиця 1.

Причини опору змінам у працівників

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри до менеджерів, що викладають план змін	Чутки
Різне оцінювання наслідків проведення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відверта незгода
Низька терпимість до змін	Побожування людей, що вони не мають необхідних навиків або вмій	Поведінка спрямована на підтримання власного престижу

Як егоїстичний інтерес впливає на опір змінам?

Люди за своєю природою ставлять власні інтереси вище за інтереси організації і це може призвести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб перешкодити впровадженню запропонованих змін.

Чому виникає неправильне розуміння цілей і стратегії змін?

Нерозуміння зазвичай виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки застосування стратегії. Часто причиною тут є відсутність достатньої інформації про цілі та шляхи реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низький.

Із чим пов'язане різне оцінювання наслідків застосування стратегії?

Менеджери і службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації та для внутрішньо організаційних груп.

При цьому «стратегі» часто невиправдано вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожний має відповідну інформацію, щоб переконатися в перевагах як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.

Чому співробітники чинять опір змінам?

Через побоювання, що вони не зможуть освоїти нові навички або нові роботи.

”

Опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності тощо.

Люди, які випробували на собі багато непотрібних змін (наприклад, частих, але непотрібних реорганізацій) або яким завдали шкоди на перший погляд корисними змінами, зазвичай стають дуже підозрілими.

”

Опір змінам – це лише симптом, причину якого потрібно виявити й усунути.

Люди різняться за сприйняттям змін і здатністю пристосовуватися до них. На жаль, ті, хто найбільше потребують змін, часто чинять найсильніший опір. Це може стосуватися окремих людей (як працівників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

Як реагувати на опір?

Один зі шляхів зменшення опору — системний підхід до змін: для розуміння поведінки організації як системи необхідно враховувати поведінку всіх взаємозалежних субсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси й багато чого іншого.

Системний підхід передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи, наприклад, шляхом зміни ієрархічного порядку прийняття рішень або забезпечення певної рівноваги між соціальною й технічною частинами системи. Це дозволить надалі успішно реалізувати стратегію.

Які особливості подолання опору на рівні групи?

Для цього може знадобитися:

- передання (як зворотний зв'язок) результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам, яких безпосередньо стосуються стратегічні зміни;
- проведення семінарів і дискусій за участю групи;
- організація нової інформаційної мережі, щоб кожний міг довідатися про те, що відбувається, і мав можливість висловити свої сумніви.

”

Залучення на свій бік членів впливових і авторитетних неформальних груп в організації чинить позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

Як подолати опір окремих співробітників?

Щоб допомогти співробітникові знайти нове розуміння того, що відбувається, й переглянути своє ставлення до змін, із ним, як правило, потрібно провести індивідуальну роботу щодо роз'яснення зисків і переваг, які він особисто отримує у результаті реалізації стратегії. Така робота має призвести до зміни поведінки співробітника.

Чи завжди легко виявити опір?

Виникає необхідність мати справу з потенційними конфліктами й «тупиковими ситуаціями» на всіх рівнях. Вони виникають внаслідок того, що різні групи намагаються відстояти власні інтереси, використовуючи для цього сам процес змін.

Інтерес та ентузіазм людей стосовно запропонованої стратегії можуть здебільшого бути пов'язані з власними зисками, які вони бажали б одержати, ніж із зисками організації, які вона мала б від змін.

Концепція аналізу «силового поля» — один з інструментів, який допоможе вчинити потрібні дії, щоб подолати опір. Цей метод передбачає активний аналіз і оцінювання поточного стану справ.



ДОВІДКА

«Силове поле» (Force Field Analysis) — аналіз чинників або сил, які підштовхують до змін, сприяють їм або, навпаки, їх пригнічують.

Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією, з поведінки людей, заснованої на їхніх оцінках, способі мислення, системі цінностей, або в системах, процесах і ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін.

Як проводити аналіз «силового поля»?

- 1) Визначте проблему.
- 2) Уточніть її як у контексті ситуації, що склалася, так і у контексті бажаної ситуації.
- 3) Проведіть інвентаризацію рушійних сил і гальмівних чинників (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище тощо).
- 4) Перерахуйте чинники, які, можливо, здатні усунути або нейтралізувати сили опору або створити рушійні сили.

Відсуваючись, сили опору можуть спричинити напругу на нижніх рівнях, і його вплив може бути більш стабільним. На відміну від рушійних сил

або сил опору, що мають, як правило, пряме відношення до змін, представники так званих заінтересованих сторін конкретних осіб, груп або організацій — побічно виграють або програють від зміни ситуації.

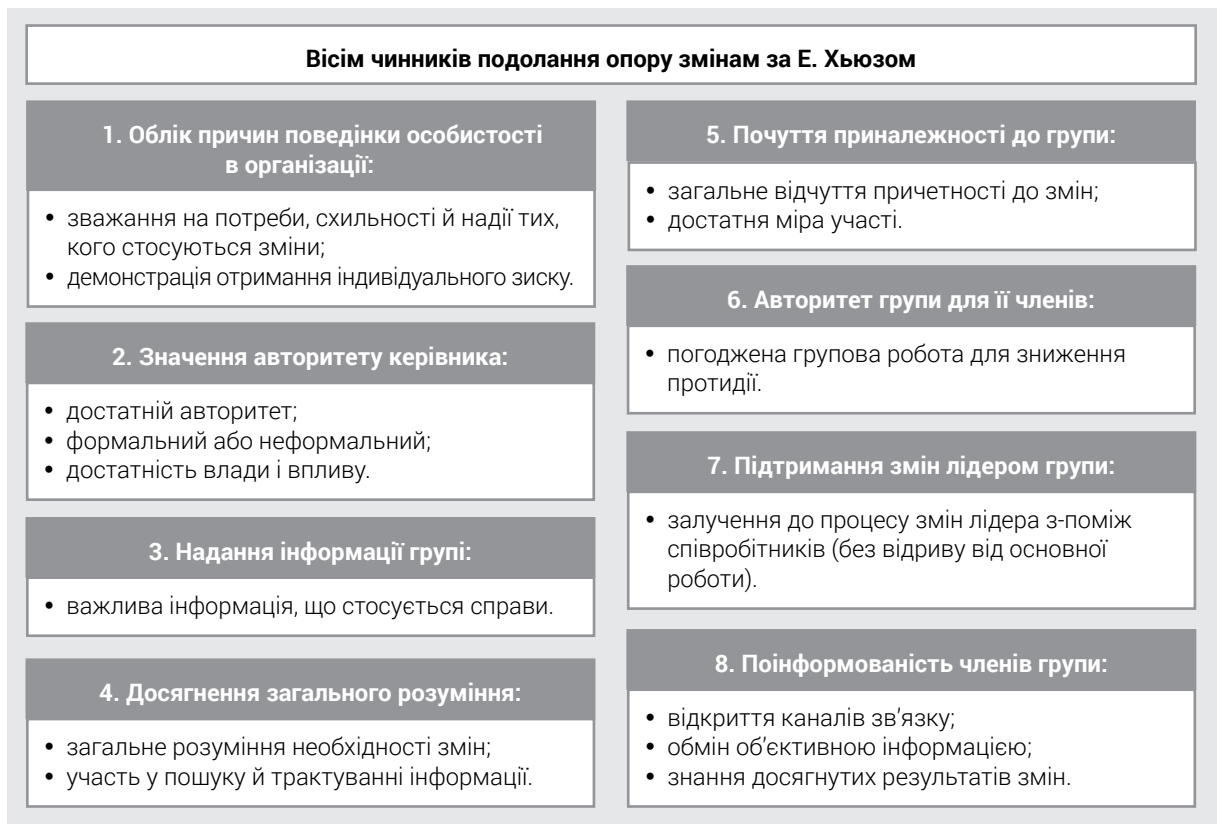
Ці заінтересовані сторони також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними дозволяє підсилити безпосередні рушійні сили змін або послабити дію сил опору.

Основні чинники подолання опору змінам

Вісім чинників подолання опору змінам за Е. Хьюзом зобразимо на схемі 2.



Схема 2



Універсальні методи подолання опору (схема 3):

- інформування і спілкування;
- участь і залучення;
- допомога й підтримання;
- переговори й угоди;
- маніпуляції й кооптації;
- очевидний і неочевидний примус.



Схема 3

Зміст універсальних методів подолання опору

Інформування і спілкування

- Інформування про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їх необхідність і логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії сам на сам, групові семінари або звіти.
- Метод вимагає часу й зусиль, якщо його реалізація пов'язана з участю великої кількості людей.

Участь і залучення

- Якщо «стратеги» залучають потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору.
- Прагнучи домогтися участі в проведенні стратегічних змін, їх ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених у цю стратегію, і згодом використовують їхні поради.
- Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в реалізації стратегії. Іноді це має позитивний характер, іноді – негативний, тобто одні менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі проведення змін, тоді як інші переконані, що це безумовна помилка.
- Обидві позиції можуть створювати низку проблем для менеджера, оскільки жодна з них не є ідеальною.

Допомога й підтримання

- Підтримання може забезпечуватися шляхом надання службовцям вільного часу для опанування нових навичок, можливості бути вислуханими й одержати емоційну підтримку.
- Допомога й підтримання особливо важливі, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння людей.
- Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим, і все ж таки часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то застосовувати методи підтримання недоцільно.

Переговори й угоди

- Стимулювання активних або потенційних супротивників змін.
- Переговори доречні в тому випадку, коли очевидно, що хтось багато чого втрачає в результаті змін і при цьому здатний чинити сильний опір. Досягнення угоди – порівняно легкий спосіб уникнути протидії, хоча він, як і багато інших методів, може бути досить дорогим. Особливо в той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий іти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому разі він може стати об'єктом шантажу.

Маніпуляції й кооптації

- Вибіркове використання інформації та свідомий виклад подій у певному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції – кооптація.
- Кооптація – це надання одному з лідерів групи й комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні та впровадженні змін. Якщо люди відчують, що їх просто дурять, щоб вони не чинили опір змінам, що з ними поводяться не на рівних або відкрито брешуть, їхня реакція може бути вкрай негативною.

Очевидний і неочевидний примус

- Менеджери часто долають опір за допомогою примусу. Переважно вони змушують людей змиритися зі стратегічними змінами шляхом прихованої або явної погрози (загрожуючи звільненням, обмежуючи можливості просування по службі тощо), реального звільнення, переводу на низькооплачувану роботу.
- Так само, як і маніпуляція, застосування примусу – ризикований процес, тому що люди завжди чинять опір нав'язаним змінам.
- Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко реалізувати стратегію й там, де вона не є популярною, незалежно від того, як вона проводиться, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

Найпоширенішою помилкою, якої припускаються менеджери при застосуванні методів подолання опору, є використання тільки одного із зазначених підходів або обмеженої кількості підходів незалежно від ситуації. Це стосується й суворого начальника, який часто вдається до примусу; і менеджера, орієнтованого на своїх співробітників, який постійно намагається залучати й підтримувати своїх людей; і начальника-циніка, що завжди маніпулює підлеглими й часто вдається до кооптації; й інтелігентного менеджера, який значною мірою покладається на освіту і спілкування; і, нарешті, менеджера на зразок адвоката, який увесь час намагається вести переговори.

Розглянемо переваги та недоліки підходів, наведених у схемі 3, та ситуацій, де зазвичай застосовується той чи інший підхід (таблиця 2).



Таблиця 2.

Застосування універсальних підходів для подолання опору

Підхід	Ситуації, де застосовується підхід	Переваги підходу	Недоліки підходу
Інформування і спілкування	У разі недостатнього обсягу даних або неточної інформації в аналізі	Якщо вам пощастило переконати людей, то вони допомагатимуть вам при впровадженні змін	Може потребувати дуже багато часу, якщо залучається велика кількість людей
Участь і залучення	Коли ініціатори змін не володіють усією інформацією, необхідною для планування змін, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, відчуватимуть відповідальність за впровадження змін, і будь-яка відповідна інформація, якою вони володіють, буде враховуватися в плані змін	Може потребувати багато часу
Допомога й підтримання	Коли люди чинять опір змінам через страх перед проблемами адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не справцює так добре при вирішенні проблем адаптації до нових умов	Може бути дорогим, потребувати значної кількості часу і все одно зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовців або група втрачають щонебудь при впровадженні змін	Іноді є порівняно легким шляхом уникнути сильного опору	Може бути занадто дорогим, якщо ставить за мету досягти згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не справцюють або є занадто дорогими	Може бути порівняно швидким і недорогим вирішенням проблем опору	Може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне відчуття, що ними маніпулюють
Очевидний і неочевидний примус	Коли потрібне швидке впровадження змін і коли їх ініціатори мають значний вплив	Відрізняється швидкістю й дозволяє подолати будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди незадоволені діями ініціаторів змін



Людмила Хоміч,
адвокат, спеціалізація –
природоохоронне
законодавство

*На кожній стадії
життєвого циклу
є потенціал
для зменшення
ресурсоспоживання
та поліпшення
екологічних харак-
теристик продукції*

6 кроків для забезпечення екологічної відповідальності за вироблену продукцію у контексті її життєвого циклу

Досягнення гармонійного поєднання навколишнього середовища, суспільства та сталого розвитку вважають необхідною умовою задоволення потреб нинішнього покоління без нанесення шкоди майбутнім. Наразі соціальні очікування щодо сталого розвитку актуалізуються зі збільшуваним тиском забруднення на довкілля, неефективним використанням ресурсів, неналежним поводженням із відходами, зміною клімату, деградацією екосистем і втратою біорозмаїття.

Це спонукає підприємства опанувати системний підхід до екологічного управління, складовою якого є управління життєвим циклом продукції.



ДОВІДКА

Сьогодні Україна інтегрується до законодавства ЄС і запроваджує розширену відповідальність виробника за межі виробництва, що зобов'язує його бути відповідальним за вироблену продукцію від задуму її виробництва до виходу готового продукту та розвивати продукцію з поліпшеними екологічними характеристиками на всіх стадіях життєвого циклу.

Надаємо підприємствам загальний алгоритм дій для охорони довкілля та реагування на зміни умов навколишнього середовища в рівноважному поєднанні з соціально-економічними потребами. Також пропонуємо корисну інформацію для досягнення довгострокового успіху та набуття можливостей, що сприятимуть сталому розвитку (*схема 1*).



Схема 1

Способи досягнення сталого розвитку:
збереження стану довкілля запобіганням або послабленням несприятливих впливів на нього;
послаблення потенційного несприятливого впливу умов довкілля на організацію;
сприяння організації у виконанні обов'язкових для дотримання відповідності вимог;
підвищення екологічної дієвості;
контролювання (або впливання на них) способів розроблення продукції та послуг організації, їх виготовлення, розподілення, споживання та видалення з урахуванням аспектів передбачуваного життєвого циклу, що сприятиме запобіганню впливу на довкілля від непередбачуваного переходу з однієї стадії в іншу протягом усього життєвого циклу;
досягнення фінансових переваг і переваг у функціонуванні, що можуть бути наслідком запровадження екологічно обґрунтованих альтернативних підходів, які зміцнюють позиції підприємства на ринку;
обмін екологічною інформацією з відповідними зацікавленими сторонами.

Життєвий цикл та його роль в системі екологічного управління

Для початку розглянемо поняття життєвого циклу та його стадій.



ДОВІДКА

Життєвий цикл (life cycle) — послідовні та взаємопов'язані стадії продуктивної системи (чи послуги) від придбання сировини чи її добування з природних ресурсів до остаточного видалення.

Стадії життєвого циклу охоплюють придбання сировини, матеріалів, проектування, виготовлення, транспортування/постачання, використання, обробляння в кінці строку використання та остаточне видалення.

Управління життєвим циклом (надалі — УЖЦ) — це управління з метою мінімізації екологічних і соціально-економічних навантажень, пов'язаних із продуктом підприємства або асортиментом продукції протягом усього його життєвого циклу й ланцюга створення.

На кожній стадії життєвого циклу є потенціал для зменшення ресурсоспоживання та поліпшення екологічних характеристик продукції.

УЖЦ забезпечує дієвість міркування про життєвий цикл та стійкість продукту для бізнес-структур шляхом безперервного вдосконалення систем продукту. Підприємства можуть використовувати таке управління як шлях до покращення свого іміджу, взаємозв'язків із акціонерами, а також як усвідомлення і підготовленість до змін або їх законодавчих контекстів.

Алгоритм управління життєвим циклом продукції

УЖЦ — адміністративна система, що структурує й поширює пов'язану з продуктом інформацію від різних програм, понять та інструментів, які об'єднують екологічні, економічні й соціальні аспекти продукції через їхній життєвий цикл.

КРОК

1

Оцінюємо вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище

УЖЦ, як правило, починається зі з'ясування того, як підприємство використовує природні ресурси, які в нього викиди та відходи, які існують інші шляхи впливу на навколишнє середовище, а також — який законодавчий вплив поширюється на діяльність цього підприємства.

Оцінювання діяльності підприємства враховує всі основні й допоміжні види його діяльності та його продукцію і послуги, окремі операції. При цьому увага має бути сфокусована на тих сферах діяльності, які можуть забезпечити найбільше збереження ресурсів, скорочення впливу підприємства на довкілля та має включати такі дії (схема 2).



Схема 2

Процес оцінювання діяльності підприємства має враховувати:

- ✓ дослідження місця провадження господарської діяльності;
- ✓ визначення виду і кількості матеріалів та природних ресурсів (води, земель, ґрунтів, біорізноманіття), які плануються використовувати;
- ✓ оцінювання за видами та кількістю очікуваних відходів, викидів (скидів), забруднення води, повітря, ґрунту та надр, шумового, вібраційного, світлового, теплового та радіаційного забруднення, а також випромінювання, які виникають у результаті виконання підготовчих і будівельних робіт та провадження планованої діяльності;
- ✓ оцінювання факторів довкілля, які зазнають впливу з боку планованої діяльності, у тому числі здоров'я населення, стан фауни, флори, біорізноманіття, землі (у тому числі вилучення земельних ділянок), ґрунтів, води, повітря, кліматичні фактори (зокрема зміна клімату та викиди парникових газів), матеріальні об'єкти, враховуючи архітектурну, археологічну та культурну спадщину, ландшафт, соціально-економічні умови та взаємозв'язки між цими факторами;
- ✓ заходи, спрямовані на запобігання, відвернення, уникнення, зменшення, усунення значного негативного впливу на довкілля, у тому числі (за можливості) компенсаційних заходів.

Чим більш деталізованим є облік споживання та витрат, тим більше можливостей для збереження ресурсів.

Наприклад, якщо підприємство має кілька окремих лічильників для води замість одного головного, то легше можна визначити ті сегменти, де є надмірне споживання.

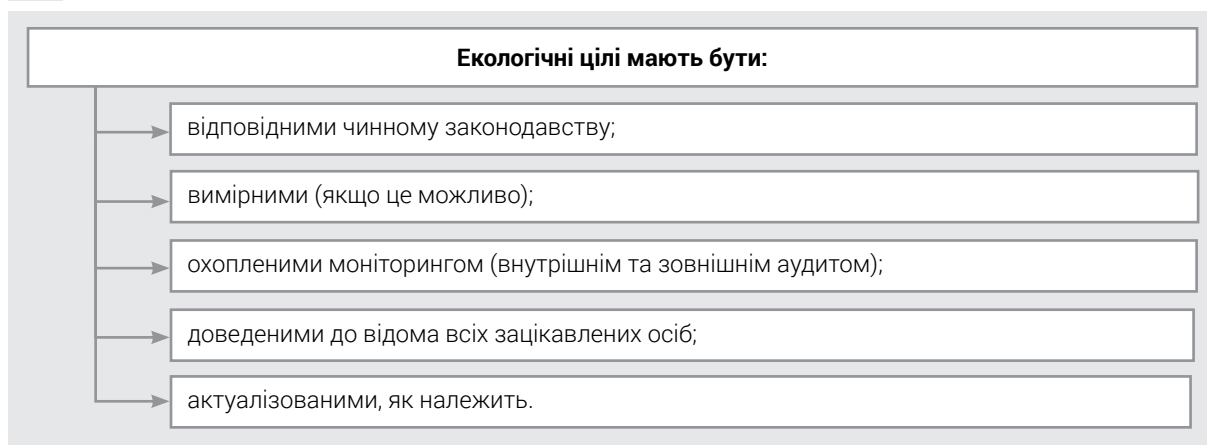
**КРОК
2****Ставимо цілі**

Підприємству необхідно встановити та задокументувати екологічні цілі з урахуванням своїх суттєвих екологічних аспектів і відповідних обов'язкових для дотримання відповідності вимог, а також ризиків і можливостей.

Потрібно, щоб екологічні цілі відповідали таким вимогам (схема 3).



Схема 3



Визначені екологічні цілі варто сформулювати в екологічну політику підприємства, яка має відповідати призначеності та середовищу організації, зокрема характеру, масштабу та впливам на довкілля її дій, продукції та послуг. Екологічна політика повинна містити зобов'язання щодо охорони довкілля, зокрема стосовно запобігання забрудненню, та інші конкретні зобов'язання щодо збалансованого використання ресурсів, послаблення наслідків зміни клімату та адаптування до них, а також охорони біорозмаїття й екосистем.

**КРОК
3****Визначаємо критерії оцінювання бажаних екологічних цілей**

Підприємству необхідно розробити та запровадити робочі критерії оцінювання екологічних цілей та запроваджувати контроль процесу(-ів) відповідно до робочих критеріїв. Засобами контролю можуть бути технічні засоби контролю та методики.

Для визначення критеріїв оцінювання бажаних екологічних цілей, з огляду на аспекти передбачуваного життєвого циклу, підприємству необхідно здійснити наступне (схема 4).



Схема 4

Для визначення критеріїв оцінювання бажаних екологічних цілей підприємству слід:

- ✓ визначити засоби контролю, щоб забезпечити врахування своїх екологічних вимог у процесі проектування та розроблення продукції чи послуги для кожного етапу життєвого циклу продукції чи послуги;
- ✓ визначити свої екологічні вимоги щодо закупівель продукції та послуг;
- ✓ повідомити про свої відповідні екологічні вимоги зовнішніх постачальників, зокрема підрядників;
- ✓ розглянути питання про потребу надання інформації щодо потенційних суттєвих впливів на довкілля, пов'язаних із транспортуванням або постачанням, використанням, обробленням в кінці строку використання та остаточним видаленням своєї продукції та послуг.

КРОК

4

Плануємо дії для досягнення цілей

Підприємство має розглянути, яким чином дії для досягнення екологічних цілей може бути інтегровано в бізнес-процеси організації. Плануючи те, як досягти своїх екологічних цілей (таблиця 1), підприємству необхідно відповісти на **п'ять важливих питань**:

1. Що потрібно зробити?
2. Які ресурси будуть потрібні?
3. Хто буде відповідальним?
4. Коли це буде завершено?
5. Як оцінюватимуть результати, зокрема, які буде використано показники для моніторингу прогресу в досягненні цих вимірних екологічних цілей?

Таблиця 1.

Форма плану досягнення екологічних цілей

1 Що потрібно зробити	2 Які ресурси будуть потрібні	3 Хто буде відповідальним	4 Коли це буде завершено	5 Як оцінюватимуть результати
<p>Екологічні цілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • енергозбереження; • повторне (циклічне) водокористування; • рециклінг відходів; • зменшення викидів в атмосферу повітря тощо 	<p>Ресурси у формі грошей або робочого часу, виділені для досягнення кожної цілі, визначені у кошторисі.</p> <p>Якщо існує кілька шляхів досягнення цілі, то ці варіанти потрібно оцінити й порівняти, а оцінка їхньої вартості використовується для визначення терміну окупності інвестицій</p>	<p>Відповідальною може бути особа, яка має необхідну компетенцію, що впливає на екологічну дієвість організації та має належну освіту, професійну підготовленість чи досвід.</p> <p>Підприємство має забезпечувати, щоб відповідальні особи були обізнані з екологічною політикою; пов'язаними з їхньою роботою суттєвими екологічними аспектами та відповідними фактичними чи потенційними впливами на довкілля; своїм внеском у результативність системи екологічного управління; наслідками невиконання вимог системи екологічного управління організації</p>	<p>Терміни (проміжні, кінцеві) досягнення цілей</p>	<p>Організація має проводити внутрішнє і зовнішнє інформування стосовно екологічної дієвості.</p> <p>Необхідно визначити:</p> <ul style="list-style-type: none"> • що та коли потрібно піддавати моніторингу та вимірюванню; • методи моніторингу, вимірювання, аналізу та оцінювання; • критерії, за якими організація буде оцінювати свою екологічну дієвість, і відповідні показники; • коли варто аналізувати та оцінювати результати моніторингу та вимірювання.

КРОК
5**Налагоджуємо комунікації із зацікавленими особами**

Підприємству необхідно розробити, запровадити та підтримувати процес(-и), необхідний(-і) для внутрішнього та зовнішнього інформування, доречні для системи екологічного управління життєвим циклом продукції, визначивши, зокрема, про що, коли, кого і як інформувати.

Розробляючи процес(-и) комунікації необхідно:

- брати до уваги обов'язкову для оприлюднення інформацію;
- забезпечувати, щоб екологічна інформація була достовірною;
- забезпечувати належні ідентифікацію та опис інформації (наприклад, назва, дата, автор, номер для посилання), її належний формат (наприклад, мова, версія програмного засобу, графічні зображення) і носії (наприклад, паперовий та електронний).

**ДОВІДКА**

Відповідно до Закону України «Про інформацію» інформація про стан довкілля (екологічна інформація) — це відомості та/або дані про:

- стан складових довкілля та його компоненти, враховуючи генетично модифіковані організми, та взаємодію між цими складовими;
- фактори, що впливають або можуть впливати на складові довкілля (речовини, енергія, шум і випромінювання, а також діяльність або заходи, враховуючи адміністративні, угоди в галузі навколишнього природного середовища, політику, законодавство, плани і програми);
- стан здоров'я та безпеки людей, умови їхнього життя, стан об'єктів культури і споруд тією мірою, якою на них впливає або може вплинути стан складових довкілля;
- інші відомості та/або дані.

Із метою реалізації доступу громадськості до екологічної інформації з грудня 2017 року в Україні запроваджено Єдиний реєстр з оцінювання впливу на довкілля як автоматизовану інформаційну систему збору, оброблення, розгляду, накопичення, систематизації, зберігання та надання доступу до інформації і документів із оцінювання впливу на довкілля (eia.menr.gov.ua)¹.

1

КРОК
6**Коригуємо та вдосконалюємо**

Природоохоронна діяльність та функціонування екологічної системи підприємства періодично потребують корекції та вдосконалення. Діяльність підприємства, як правило, оцінюється за даними моніторингу, результатами перевірок та внутрішнього аудиту, за досягненням цілей та реалізацією плану дій тощо.

Для успішного впровадження плану дій важливо, щоб він виконувався у співпраці між керівництвом та персоналом. Активна участь у формулюванні плану дій часто сприяє підвищенню мотивації членів персоналу. ■



Євгеній Годнев,
консультант
з управління, директор
ТОВ «Хелікс» (м. Київ),
член Всеукраїнської
асоціації консультантів
з управління СМС-Ukraine,
сертифікований
консультант з управління
(СМС), консалтингова
діяльність із застосування
стандартів ISO 9001,
ISO 14001 та OHSAS 18001

Кажучи про переваги від переходу на процесну модель управління, вигоди, позитивні результати зазначають щодо компанії загалом, припускаючи, що це можна віднести і до кожного окремого співробітника — від вищого керівництва до технічного персоналу. Чи так це насправді?

Процесний підхід VS співробітник компанії

Для управління компаніями розроблені та застосовуються різні моделі, що демонструють результати. До них можна віднести системи менеджменту на основі міжнародних стандартів ISO, Теорію обмежень (TOC), Систему збалансованих показників (BSC), Ощадливе виробництво (Lean Production). Список можна продовжити.

Однак у всіх моделях є спільне — процеси, що закладені в їх основу, на яких вони вибудовуються та розвиваються. Фактично від того, як вибудовані, узгоджені та пов'язані процеси, залежить успіх або провал компанії:

- утримання, збільшення чи зменшення клієнтів;
- раціональне використання ресурсів або їх втрата;
- мотивований, натхненний персонал або стреси, емоційне вигорання;
- поява ризиків, втрачені можливості або постійне покращення.

Коли кажуть про переваги, які дає перехід на процесну модель управління, то вигоди, позитивні результати зазначають щодо компанії загалом, припускаючи, що це можна віднести і до кожного окремо взятого співробітника — від вищого керівництва до технічного персоналу. Чи так це насправді?

”

Із книги The End of Average Тодда Роуза: «...завдяки проведеному аналізу Гілберт Деніелс дійшов висновку, який нібито суперечить здоровому глузду: будь-яка система, що розрахована на середньостатистичну людину, приречена на провал».

Із позиції переходу на процесну модель управління висновки Гілберта Деніелса потребують особливої уваги. Вони фактично виключають застосування рішень і підходів, що могли б виявитися успішними в одній компанії, проте зовсім не працюватимуть в іншій, роблять зовсім безглуздим застосування шаблонних, тиражованих документів від одного підприємства до іншого, що видаються за документацію системи якості.

Майже в усіх книгах, присвячених управлінню змінами, а перехід на процесну модель управління — це проект змін, обов'язково зазначається, що тільки 10-15% таких проектів досягають результатів.

Чому виходить так, що чим ближче до мети, тим менш досяжною вона здається?

Чому те, що розвивалося так успішно, рано чи пізно закінчується поразкою? І коли все руйнується, то чому це відбувається так стрімко?

Чому кожна вирішена проблема обертається «букетом» нових? І чому ті з них, які, здавалося б, були остаточно вирішені вчора, виникають знову через кілька тижнів або місяців?

Чому виходить так, що, переслідуючи розумні цілі, народжується те, чого ніхто не очікував, наприклад, бюрократія?

Чому в багатообіцяючих спільних проектах результатом часто стає не взаємна користь, а ворожнеча між партнерами?

Причини? У кожного окремого випадку вони можуть бути як унікальними, так і типовими.



ВАЖЛИВО

Важливо пам'ятати, що коли компанія переходить на процесну модель управління, їй необхідно пройти шлях:

інформування → прояснення → переконання → залучення → формування поведінки своїх співробітників.

При цьому компанії стикаються з тим, що називається «Вікнами Овертона»:

немислимо → радикально → задовільно → розумно → популярно → правило.
Це реакція співробітників на те, що відбувається.

Водночас у компанії відбуваються ще одні зміни, пов'язані з компетентністю персоналу:

неусвідомлена некомпетентність → усвідомлена некомпетентність → усвідомлена компетентність → неусвідомлена компетентність.

Так що ж дає процесний підхід співробітнику компанії? Пропоную змінити запитання на:



«Які можливості відкриваються перед персоналом компанії при переході на процесну модель управління?».

Різниця між запитаннями тільки в одному слові: «дає — відкриває». Слово «дає» вказує на закінчену дію, яка не передбачає подальшого розвитку, означає статичність, що в менеджменті дуже небажано.

«Відкриває» — означає рух, зміни з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

Не додає чіткості й той факт, що немає єдиного визначення поняття «процес» (схема 1).



Схема 1

Варіанти визначення поняття «процес»:

процес (process) — сукупність взаємопов'язаних і/або взаємодіючих видів діяльності, що використовують входи для отримання наміченого результату (стандарт ISO 9000:2015);

процес (від лат. processus — просування) — послідовна зміна станів об'єкта в часі;

процес (теорія організацій) — стійка і цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, що за певною технологією перетворюють входи на виходи для отримання заздалегідь визначених продуктів, результатів або послуг, що мають цінність для споживача;

процес (теорія систем) — рух, зміна системи. Кожна система проводить свій процес.

Щоб отримати відповідь на запитання: «Які можливості відкриваються перед персоналом компанії при переході на процесну модель управління?», необхідно коротко пригадати основні властивості системи.

Основні властивості системи менеджменту

Зі стандарту ISO 9000:2015: «Система менеджменту — сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації для розроблення політик, цілей та процесів для досягнення цих цілей». Проте цього визначення недостатньо, щоб отримати відповідь на запитання. Його необхідно розширити додатковою інформацією про властивості самої системи. Саме ця інформація відсутня і не враховується в проектах за системами менеджменту в консультантів, які займаються тиражуванням документації. Однак саме це є однією з причин «невдалих проектів», відкритої чи прихованої демотивації персоналу, нерозуміння свого місця в реалізації процесного управління, навіть за умови проходження сертифікаційного аудиту з позитивними результатами.

Властивості системи — це властивості цілого. Запам'ятайте, що жодна з частин їх не має. Ми ще повернемося до цього, коли говоритимемо про роль і можливості персоналу. Чим складніша система, тим більш непередбачувані характеристики системи загалом. Ці властивості систем відомі як «емерджентні» або виникаючі. Вони «виникають», коли система працює. Поведінка системи залежить від того, як пов'язані між собою її частини, а не від самих частин.

**ДОВІДКА**

Детальна складність означає, що система складається з великої кількості елементів.

Динамічна складність системи означає, що існує потенційно велика кількість зв'язків між її частинами, оскільки кожна з них може перебувати в кількох різних станах.

Ця властивість викликає особливо багато питань з огляду на автоматизацію процесів, один із яких — «Як урахувати різноманіття зв'язків між елементами під час написання програмного продукту?».

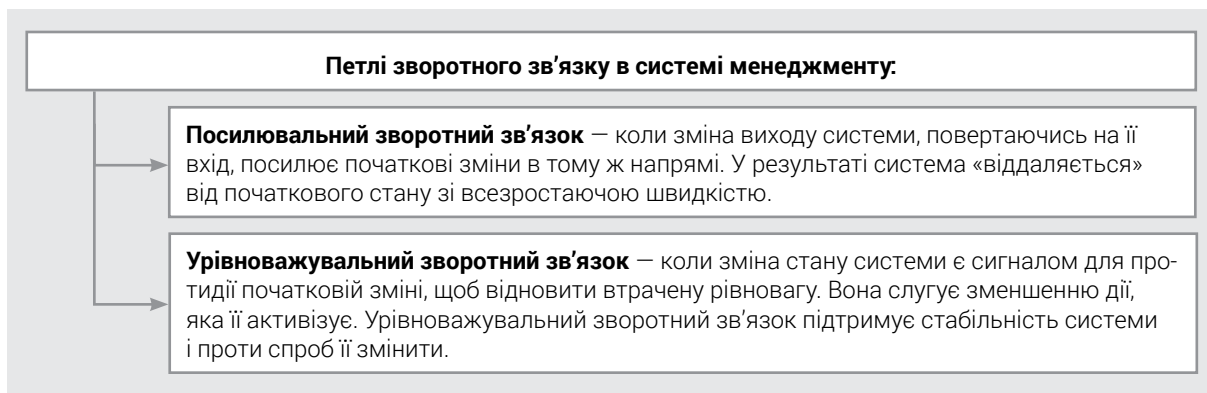
Кожна частина системи може впливати на систему. У проектах стосовно систем менеджменту ця властивість добре прослідковується при роботі з управлінським інструментом «дерево впливу». При зміні одного елемента системи завжди виникають побічні ефекти.

Система проти змін, тому що її частини взаємопов'язані. Якщо зрозуміти систему, можна знайти її кореневі проблеми («вузькі місця», «слабка ланка», «пляшкове горло»). Невеликий вплив на них може стати причиною істотних змін. Про це необхідно пам'ятати, коли починається проект. Якщо проводити організаційну діагностику саме з метою пошуку корневих проблем, а не простої констатації факту «виконання вимог стандарту» — «невиконання вимог стандарту», то результати матимуть значно більшу цінність, ніж просто готовність до сертифікації.

Системне мислення «йде» не лінійно, за прямою, а має справу з циклами, петлями і контурами. Зв'язки між частинами системи формують петлі зворотного зв'язку (схема 2).



Схема 2



Маючи справу з системою, необхідно розуміти, що потрібен час, аби зміни пройшли по всьому контуру зворотного зв'язку, а сам ефект від таких змін позначиться із затримкою. Чим складніша система, тим довшою може бути затримка щодо прояву сигналів зворотного зв'язку. Якщо не враховувати цю тимчасову затримку, то вона може призвести до надмірної реакції та розкачки системи.



Саме необхідністю часу, потрібного, щоб зміни відбулися по всьому контуру зворотного зв'язку, пояснюється, чому застосування стандартів ISO не дає миттєвого результату.

Однак коли починаються зміни, це може призвести до експоненціального зростання за умови активної підтримки системи з боку компанії на всіх рівнях управління.

Знання і розуміння властивостей системи необхідне для формулювання відповіді на запитання: «Які можливості відкриваються перед персоналом компанії при переході на процесну модель управління?». Особливо це стосується зворотного зв'язку, розуміння співробітником того, як результати процесу впливають на його колеґ, систему в цілому і на нього самого. Робота за принципом «Після нас — хоч повінь», «Моя хата з краю — я нічого не знаю» неможлива.



ПРАКТИКА

В одному з моїх проєктів є хороший приклад того, як співробітники навчаються розуміти один одного, взаємодіяти і розуміти взаємний вплив результатів своєї роботи один на одного (контур зворотного зв'язку):

У ході перевірки якості продукції технолог виявив недотримання встановлених вимог до геометрії виробу. Дефект призвів до того, що подальший етап збирання виробу, який був автоматизований, став неможливий, проте було можливе ручне збирання.

Рішення технолога: автоматизоване збирання неможливе, тоді збираємо вручну. Якість кінцевого продукту при ручному збиранні відповідає встановленим вимогам. Технолог поставив на ручне збирання співробітника, який допустив випуск невідповідної продукції. 20 тис. одиниць «пройшли» через руки. Сьогодні на цьому відрізу технологічного процесу зауважень немає.

Різні типи співробітників – різні очікування від процесу

У бізнесі 90% психології, тому прямі методи «я – сказав, ти – зробив», «ось правила — виконуй» не дуже добре працюють. Сам процес має свої складові, де найголовнішою, найскладнішою, часом непередбачуваною і у той же час найцікавішою є персонал. Саме від того, як буде вибудована робота з персоналом, залежить, чи досягне компанія поставлених цілей, пов'язаних із переходом на процесну модель управління, або її спіткає невдача і розчарування. Успіх компанії багато в чому залежить від того, що думають, говорять і роблять її співробітники, наскільки в корпоративній культурі присутня система потрійних стандартів.



Із книги «Нова поведінкова економіка» Річарда Талера: «Економічна освіта, яку отримують сьогоднішні студенти, дає ґрунтовні знання в галузі проведення раціоналів, однак при цьому “в жертву приносять” інтуїтивне знання про людську натуру та соціальну взаємодію. Випускники економічних факультетів перестали розуміти, що живуть у світі, який населяють просто люди».

Співробітники компанії різні. Так, вони відрізняються роботою, яку виконують, повноваженнями, відповідальністю, рішеннями, які приймають. Усе це можна формалізувати у вигляді посадових інструкцій, процедур, правил, робочих інструкцій, визначити критерії оцінювання. Однак навіть за наявності всього цього система може давати збій, пов'язаний саме з персоналом. Персонал може знаходитись у стані емоційного виснаження, стресу, вигорання, незадоволеності від роботи, демонструвати низьку продуктивність праці за відсутності мотивації до роботи. Фактично, процеси не є результативними й ефективними, знаходяться в статичному стані та не розглядаються персоналом через призму можливостей.



Варто зазначити, що втрати відчуються сильніше, ніж радість від еквівалентних придбань.

А можливий зовсім протилежний стан, коли все вирує, енергія «зашкалює», реалізація змін не встигає за потоком пропозицій, знижується рівень втрат у процесах. Із чим це пов'язано? Що закладено в основу такого стану справ?

Щоб відповісти на ці запитання, необхідно розуміти ситуацію, в якій співробітник робить вибір, оснований на співставленні ризику отримати стягнення (бути звільненим) та необхідності виконувати покладену на нього роботу (процес) відповідно до встановлених правил та отримати встановлений результат. Це називають «ціна можливості». Ціна можливості для будь-якої дії визначається тим, чого позбавляється співробітник, виконуючи цю дію. При цьому необхідно зазначити, що на одні й ті ж стимули співробітники зовсім по-іншому реагують. Із чим це пов'язано? Що означає такий стан справ?

Один із факторів, що зможе визначити такий стан, — час. Розумові можливості співробітника обмежені. У результаті, аби зробити певне судження, він використовує евристичний спосіб розв'язання завдання.



ВАЖЛИВО

При проведенні змін мова може йти про зміну статус-кво або зміни всупереч очікуванням, однак яку б форму вони не прийняли, ці зміни співробітник у першу чергу оцінює з позиції, чи стало йому від цього добре чи погано, а тільки потім, як це позначилося на процесі, підрозділі та компанії в цілому.

На це накладається те, що співробітники можуть і відрізняються своїми типами, відповідно, відрізняються внутрішньою мотивацією, розумінням себе і своєї ролі у процесі. Різним типам співробітників від компанії потрібно зовсім не одне й те ж (схема 3).



Схема 3

Типи співробітників

Професор В. І. Герчіков запропонував такі типи:

 комерційний

«забезпеч мені заробіток, що робити і навіть умови праці мене не дуже цікавлять»

 господарський

«постав мені завдання, дай повноваження, колектив, ресурси та оцінуй за досягнутим результатом — я зроблю все сам»;

 професійний

«я люблю свою спеціальність, цікавлюсь новинками й останніми тенденціями. Головний критерій гідності — рівень кваліфікації та особисті досягнення в роботі»

 патріотичний

«я прихильний своїй компанії, колективу, робочому місцю. Перехід на нове місце роботи для мене справжній стрес»

 люмпенський

«день минув — і добре».

Професор А. І. Пригожин виділяє:

організатор — уміє об'єднувати зусилля інших співробітників та взяти на себе відповідальність за загальний результат;

новатор — пропонує нові ідеї, прокладає шлях іншим у ситуації з високим рівнем невизначеності;

аналітик — здатен розгледіти в звичайній інформації, ситуації те, чого не бачать інші, та побудувати нову змістовну картину;

виконавець — будь-яке доручення намагається виконати ретельно і до кінця, не потребує додаткового контролю і вчасно звітує про результати;

прибічник — уміє слухати, сприймати інших із розумінням та співчуттям до їхніх проблем;

стратег — прагне бачити сьогоднішнє з майбутнього, узгоджувати приватні дії з подальшою перспективою;

радник — краще за інших мислить за схемою: «Що буде, якщо...», передбачає віддалені наслідки, його рекомендації часто бувають вірними.

Існують й інші класифікації. Розроблені та впроваджуються спеціалізовані програмні продукти, які дозволяють сформувати профіль співробітника. Проте якою б не була класифікація співробітників, компанія має розуміти, що для одного типу процесний підхід відкриває нові можливості, для другого — створює комфортні умови, а для третього типу — призводить до стресових ситуацій.

Як правило, найбільше проблем і зауважень надходить від «виконавців». Однак при цьому вони не часто пропонують шляхи вирішення. «Радники» ж, навпаки, при обговоренні проблем більше заглиблюються у пошук рішень, своїми союзниками бачать «організаторів». А ось хто фактично не говорить про проблеми, то це «стратегі». «Справжнє» для них тільки як майданчик для початку руху. Разом із «новаторами» вони здатні забезпечити формування картини майбутнього і шляху руху до нього. Варто зазначити, що прямої прив'язки до рівнів управління, займаним посадам та процесам немає. В одному процесі можуть бути представлені різні типи співробітників. І тут виникає питання вміння домовлятися, слухати, володіти методами неконфліктного спілкування.

Окремою темою для вивчення може стати питання: «Що буде з процесом при різних конфігураціях типів співробітників? Як використовувати можливості, що відкриваються, та як управляти ризиками?».

Таке різноманіття є, швидше, перевагою, оскільки: «...будь-яка система, що розрахована на середню людину, приречена на провал». Важливо прийняти рішення, як правильно вчиняти. Можливо, відповідь можна знайти в книзі Фредеріка Лалу «Відкриваючи організації майбутнього».

Картина буде не повною, якщо не пригадати про ментальні моделі.



ДОВІДКА

Переконання — це те, що ми, всупереч усім свідченням, вважаємо істинними.

«**Ментальні**» — тому що вони існують в нашій свідомості і направляють наші дії, а «**моделі**» — оскільки ми будуємо їх на основі свого досвіду.

Вони являють собою загальні ідеї, що формують наші думки та дії, а також уявлення про бажані результати.

Ці теорії, якими ми керуємося, «виростають» з досвіду і спостережень, проте вони пронизані загальноновизнаною мудрістю та розбитими надіями.

Глибоко укорінившись у нас, ментальні моделі певним чином організують наше сприйняття світу. Ми використовуємо їх, щоб проводити відмінності й обирати, що для нас має значення, а що — ні.

Дії персоналу, рішення, система оцінювання та багато іншого, що пов'язано з процесами, залежать від ментальних моделей. Я вважаю помилковою думку, що ментальні моделі в одного типу співробітників, наприклад, «виконавці», однакові. Швидше за все, ні. А це означає, що підходи при виконанні робіт, розуміння й управління ризиками, став-

лення до можливостей, реакція на результати оцінювання будуть різними. Що робити в цьому разі? Якщо дуже коротко: «Вміти слухати. Довіряти. Поважати».

Навчання співробітників процесному підходу

Коли компанія переходить на процесну модель управління, замало тільки провести навчання на тему: «Процеси. Процесна модель», яка найчастіше є стандартною за своєю програмою, що враховує лише технічні складники: підходи, елементи й інструменти. Ризик такого навчання в тому, що воно не дає відповіді на запитання: «Як виявляти і як працювати з емоціями персоналу? Як донести до співробітника те, в чому полягає цінність процесу, в якому він бере участь, в першу чергу особисто для нього?», що в свою чергу знижує рівень відкриття нових можливостей для компанії.



ДОВІДКА

Щоб бути успішною, компанії необхідно враховувати ще один важливий фактор, пов'язаний з ієрархічною моделлю потреб людини (піраміда Маслоу), що впливає на результативність і ефективність процесів. За самореалізацією «стоять» нові можливості.

Такий перехід можливий, коли він перетворюється в безперервне навчання персоналу з отриманням зворотного зв'язку на те, що відбувається в компанії.



ВАЖЛИВО

Яким має бути навчання? Важливо, щоб навчання призводило до змін у компанії зі збереженням балансу між стабільністю в управлінні та динамікою розвитку.

При проведенні навчання необхідно робити акцент на розвитку сильних сторін співробітників, однак не варто забувати про можливість накопичення критичної маси їхніх некомпетенцій. У ході навчань може відбуватися руйнування старих звичок та методів виконання робіт, що виявиться «хворобливим» для персоналу. Больовий поріг напряму залежить від того, який зміст закладається в навчання, та методів залучення персоналу в навчання. Процес навчання сприяє формуванню почуття приналежності, а отримані знання і, що більш важливо, їх застосування забезпечують повагу і можливість самореалізації.

Рух на основі піраміди Маслоу до її вершини від фізіологічних потреб до потреб самореалізації при переході на процесну модель управління, окрім навчання, забезпечується у таких випадках (схема 4).



Схема 4

Рух на основі піраміди Маслоу при переході на процесну модель управління:

компанія декларує, що її найвищий пріоритет — задоволеність замовника. При цьому необхідно пам'ятати, що замовниками виступають не тільки зовнішні представники, є й внутрішні — це персонал, який взаємодіє між собою для досягнення поставлених цілей на основі ділових цінностей компанії та ризик-орієнтованого мислення. Саме ділові цінності мотивують і надихають;

є постійна увага до досконалості рішень, що приймаються на основі поваги і довіри зі збереженням балансу між результативністю й ефективністю процесів;

простота — мистецтво не робити зайвої роботи. Простота забезпечується розробленням зрозумілих рішень, правил, методологій на основі прийнятого допустимого рівня ризику для їх виконання співробітниками компанії та досягнення цілей компанії на основі існуючої корпоративної культури;

створено відповідне довкілля, забезпечено дотримання правил з охорони праці та екологічної безпеки;

забезпечено безперервний темп роботи. Факторів, які його визначають, є багато. До них можна віднести, зокрема, виконання взятих на себе обов'язків, відкритість, готовність до перерозподілу робіт, наявність навичок безконфліктного вирішення проблем, виконання робіт понаднормово;

постійний пошук можливостей зробити процеси більш результативними й ефективними шляхом корекції або виконання корегувальних дій, що проводяться через проведення робочих зустрічей. Важливою для корекції та корегувальних дій є готовність, з одного боку, визнавати співробітниками свої помилки і недостатню компетенцію, з іншого, — надавати допомогу і бути готовим взяти на себе додаткову роботу.

Для успіху компанія повинна розвиватись у трьох вимірах:

- збалансовано;
- інтегруючи потік створення цінностей (горизонтальний розвиток) паралельно з системою постійних інновацій та навчання (вертикальний розвиток);
- забезпечувати зв'язок із контекстом (оточення), що еволюційно розвивається.

Такий розвиток можливий за умови отримання синергетичного ефекту від взаємодії різного типу співробітників компанії.



ВИСНОВОК ФАХІВЦЯ

Розвиток власних компетенцій з урахуванням типу співробітника — це те основне, що отримує співробітник при переході на процесну модель управління. Отримує саме співробітник, а не компанія. Такий підхід має стати частиною корпоративної культури. У міру розвитку необхідно остерігатися двох основних небезпек:

- бездумних дій;
- «відсутності» розуму.



Віталій Цопа,

*доктор технічних наук,
професор МІМ-Київ,
консультант, викладач
і аудитор за міжнародними
стандартами якості
(ISO 9001), екології
(ISO 140001), енерго-
менеджменту (ISO 50001),
управління ризиками
(ISO 31000) та безпекою
праці (ISO 45001)*

*Продовження роз-
криття бенчмаркінгу
через короткий
огляд цілей, функцій,
об'єктів та критеріїв
бенчмаркінгу
на основі кращих
практик та міжна-
родного стандарту
ISO 17258:2015*

Бенчмаркінг у системах менеджменту:

оцінювання бізнес-процесів підприємства за стандартом ISO 17258:2015

ЧАСТИНА 2

Цінність бенчмаркінгу не тільки в тому, що відпадає необхідність винаходити велосипед. Уважно вивчаючи досягнення і помилки інших компаній, можна розробити власну максимально результативну та ефективну модель бізнесу.

Обмін досвідом, як і вивчення чужих напрацювань, завжди був вигідний. Але не можна говорити, що так відбувається в 100% випадків. Деякі організації настільки далекі один від одного за різними параметрами, що користі від бенчмаркінгу може і не бути. З огляду на це необхідність такого кроку потрібно спочатку довести, що стратегічні цілі компанії збігаються з необхідністю проведення подібного дослідження.

”

Бенчмаркінг — повноцінний інструмент управління бізнесом, оскільки його мета — вдосконалення системи та підвищення конкурентоспроможності фірми в довгостроковій перспективі.

Ця мета досягається шляхом вирішення конкретних питань. У процесі зіставлення бізнес-схем різних компаній – розв’язання двох основних задач:

1. Розрахунок показників власного підприємства і порівняння їх із обраним еталоном.
2. Аналіз чужого досвіду і його впровадження на своєму підприємстві.

Розглянемо функції бенчмаркінгу (схема 1).



Схема 1.

Функції бенчмаркінгу:

- донести до керівництва інформацію про поточну ситуацію в компанії, подолати застій в управлінському секторі;
- прагнути до поліпшення;
- вчасно з'ясувати, що організація «відстає» у певній сфері;
- визначити ресурси компанії та виявити слабкості, до подолання яких потрібно прагнути;
- поставити перед компанією реальні завдання;
- з'ясувати пріоритети в оптимізації роботи;
- визначити рівень компанії порівняно з кращими в світі;
- прорахувати ступінь відставання фірми;
- виявити кращі системи менеджменту і врахувати їх у роботі;
- підготувати план дій щодо коригування діяльності;
- з'єднати довгостроковий план розвитку із зусиллями компанії з самовдосконалення;
- знайти технології або методи управління, які раніше не використовувалися;
- сконцентрувати увагу на тих факторах, які приносять безперечну користь підприємству;
- домогтися масштабних поліпшень у роботі організації, «прориву»;
- за допомогою чужого досвіду позбавити компанію «необхідності» вчитися на власних помилках;
- створити в організації принцип безперервного вдосконалення;
- зменшити фінансові витрати на поліпшення роботи фірми;
- скоротити ризики при впровадженні нових методів;
- підвищити основні фінансові показники.

Об'єкти бенчмаркінгу

Продукція та послуги. Ця позиція – перша, на яку орієнтовано проведення бенчмаркінгу. Аналізу підлягає діяльність фірми-конкурента, виділяються моменти, завдяки яким вона більш успішна, ніж ваша. Після цього стає зрозуміло, що потрібно зробити, аби збільшити продуктивність власної компанії.

ОБ'ЄКТ
1



У випадку з продукцією, що випускається, використовувати бенчмаркінг дещо легше, ніж у ситуації з послугами. Річ у тім, що знаходити потрібну для дослідження інформацію за останнім параметром значно складніше. Як мінімум, потрібно проаналізувати ринок виробництва і взяти кілька інтерв'ю у представників фірм-конкурентів.

Фінансові показники. Бенчмаркінг фінансових показників провести не так складно, певна річ, якщо знати де і що шукати. Зазвичай подібна

ОБ'ЄКТ
2

інформація знаходиться у відкритому доступі. Організувавши дослідження за фінансовою ефективністю, можна визначитися з можливими досягненнями і завданнями, які потрібно поставити собі. Матеріальні інвестиції для проведення подібного аналізу потрібні зовсім невеликі, а щодо часу, то можна вкластися в короткі терміни.

ОБ'ЄКТ

3

Бізнес-процеси. Дослідження бізнес-процесів – основна та найефективніша частина бенчмаркінгу. Щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку, компанія повинна займатися розвитком бізнесу в цілому, постійно вкладати в нього різні ресурси та контролювати всі операції.

Можливості організації можна «вирахувати» за її бізнес-процесами. Цей вид аналізу особливо важливий у ситуації, коли два підприємства безпосередньо конкурують один із одним, пропонуючи споживачеві однакову продукцію. Організація, яка прагне підвищити конкурентоспроможність при вищій якості та найменших витратах, виграє. Таке дослідження у системі бенчмаркінгу є первинним. Саме за допомогою такого аналізу фахівці згодом розписують усі подальші кроки, які потрібно зробити для підвищення рентабельності фірми. Але для цього необхідно ретельно вивчити весь ланцюжок роботи компанії-конкурента — від її постачальників до системи організації праці.

”

Зовсім не обов'язково обмежуватися дослідженням діяльності лише однієї організації. Корисно взяти на замітку суміжні підприємства, що працюють з тією ж продукцією, і провести бенчмаркінг їхніх бізнес-процесів.

ОБ'ЄКТ

4

Стратегії. Жоден бізнес не може нормально функціонувати без стратегії. Поліпшити продуктивність власної компанії можна лише за умови детального аналізу стратегії й організації роботи фірми-конкурента. Щоправда, отримати вичерпну інформацію у цьому випадку не так легко. Найчастіше подібна інформація є закритою. При формуванні стратегії бенчмаркінгу в першу чергу потрібно керуватися логікою, і тільки тоді дослідження буде результативним.

ОБ'ЄКТ

5

Персонал. Завдяки бенчмаркінгу персоналу за кількома показниками можна порівняти діяльність власних HR-служб зі службами провідних компаній світу. Отримавши результати аналізу, керівництво фірми зможе більш якісно управляти персоналом. Перед початком порівняння необхідно визначити основні показники діяльності HR-служби. Деякі керівники вважають цей відділ ледь не тягарем для компанії, що стабільно і невинновардано поглинає фінансові ресурси. Насправді це зовсім не так. Річ у тім, що робота HR-служби так чи інакше впливає на якість діяльності багатьох підрозділів. Іноді це відбувається настільки дотично, що користь

такого відділу важко не те що оцінити, але навіть помітити. Тому й потрібен ретельно проведений бенчмаркінг, за допомогою якого можна отримати конкретні показники діяльності HR-служби.

ОБ'ЄКТ

6

Функції, групи й організації. Використовуючи бенчмаркінг, фахівці збирають інформацію не тільки про компанію-конкурента, а й про те, яким саме чином вона проводить свою діяльність. У кожного підприємства існує певна внутрішня структура й організація праці. Саме з'ясування всіх подібних деталей і є завдання бенчмаркінгу. Причому увага часто приділяється незначним, на перший погляд, нюансам. Наприклад, професійним якостям співробітників фірми-конкурента. При аналізі ретельно досліджується загальна кількість персоналу в досліджуваній компанії, створені групи, їхні функції тощо. Для полегшення процесу бенчмаркінгу в такому випадку часто оформляються різного роду веб-сайти, за допомогою яких налагоджуються контакти між фахівцями. Завдяки цьому витрати на дослідження значно знижуються, адже для отримання інформації не потрібно оплачувати вартість проїзду співробітникам аналітичного відділу, а рівень якості «вхідних» даних не знижується.

Ключові показники критеріїв якості

1. Показник критерію «Відповідність»

Відповідність пов'язана із застосуванням правових вимог, бізнес-зобов'язань і політики організації. Організація повинна описати застосовувані норми угоди і політику. Показник описано в таблиці 1.

Таблиця 1
Показник критерію «Відповідність»

Одиниця виміру	Безрозмірна величина або %
Метод вимірювання	Визначення загальної кількості вимог (N) і кількості невиконаних вимог (C)
Тип даних	Чисельний
Показник	$((N-C)/N) \times 100, (\%)$
Дії	Розподіл загальної кількості виконаних вимог (різниця загальної кількості вимог та кількості невиконаних вимог (N-C)) поділено на загальну кількість вимог (N)

Цей показник можна визначити, наприклад, якщо порівняти загальну кількість вимог ISO 9001 із кількістю знайдених невідповідностей або зіставити загальну кількість обов'язкових заходів безпеки та кількість невиконаних заходів безпеки.

2. Показник критерію «Етична поведінка»

Етична поведінка за всіма діями належить до сфери організації соціальної відповідальності. Організація повинна скласти перелік своїх «методів етичної поведінки». Показник описано в таблиці 2.

Таблиця 2
Показник критерію «Етична поведінка»

Одиниця виміру	Безрозмірна величина, загальна кількість (N) і кількість невиконаних (C) методів
Метод вимірювання	Визначення загальної кількості і кількості виконаних методів
Тип даних	Цілочисельний тип даних
Показник	$((N-C)/N) \times 100, \%$
Дії	Розподіл загальної кількості виконаних методів (різниця загальної кількості методів і кількості невиконаних методів (N-C)) поділено на загальну кількість методів (N), тобто (N-C)/N

Примітка. Наприклад, метод «Етичної поведінки», який полягає в тому, щоб не викидати старі комп'ютери, а відправляти їх в школи або благодійні організації.

3. Показник критерію «Безпека/Захист»

Цей показник описує очікування споживача в сфері «Безпека/Захист». Порушення безпеки/захисту є подією, яка наражає на небезпеку життя людини або основні функції організації. Показник описано в таблиці 3.

Таблиця 3
Показник критерію «Безпека/Захист»

Одиниця виміру	Безрозмірна кількість порушень безпеки або захисту
Метод вимірювання	Визначення кількості порушень безпеки (або захисту) (C) за встановлений період часу, t
Тип даних	Чисельний
Показник	C/t
Дії	Визначення кількості порушень безпеки за встановлений період часу (тиждень, місяць, рік тощо)

4. Показник критерію «Повернення»

Повернення — реальна дія, пов'язана з незадоволеністю споживача (звіт про проблеми, скарга, повернення продукції, вимога повернення продукції). Показник описано в таблиці 4.

Таблиця 4
Показник критерію «Повернення»

Одиниця виміру	Безрозмірна кількість дій, ідентифікованих як повернення (написання скарги, повернення продукції, написання звіту, кількість відгуків про продукцію тощо)
Метод вимірювання	Визначення кількості повернень (C) за встановлений період часу (t). Підрахунок числа проданих одиниць продукції (U)
Тип даних	Цілочисельний тип даних
Показник	$(C/U) * 100, \%$
Дії	Розподіл загальної кількості повернень за встановлений період часу (тиждень, місяць, рік) на кількість проданих одиниць

5. Показник критерію «Доступність»

У цьому стандарті встановлено два показника критерію «доступність»:

- частка часу (співвідношення часу, витраченого на виробництво продукції або послуги, до загального витраченого часу);
- частка площі (співвідношення площі, придатної для виробництва продукції або послуги, до загальної площі).

Показник описано в таблиці 5.

Таблиця 5
Доступність часу та виробничої площі

Необхідна інформація	Корисний доступний час	Корисна доступна площа
Одиниця виміру	Втрачений час	Втрачена площа
Метод вимірювання	Визначення загального часу (t) визначення втраченого часу (t_{lost})	Загальна площа (A) Втрачена площа (A_{lost})
Тип даних	Безперервний тип даних	Безперервний тип даних
Показник	$((t - t_{lost}) / t) \times 100, \%$	$((A - A_{lost}) / A) \times 100, \%$
Дії	Розподіл загального часу (t) мінус «втрачений» час (t_{lost}) поділено на загальний час (t)	Розподіл загальної площі (A) мінус втрачена площа A_{lost} поділено на загальну площу (A)

6. Показник критерію «Своєчасна доставка»

Критерій «Своєчасна доставка» характеризує доставку продукції споживачеві вчасно (за графіком).

Показник описано в таблиці 6.

Таблиця 6
Показник критерію «Своєчасна доставка»

Необхідна інформація	Своєчасність доставки споживачеві
Одиниця виміру	Безрозмірна кількість поставленої продукції
Метод вимірювання	Визначення кількості поставок, доставлених споживачеві не вчасно (C) за встановлений період часу (t). Визначення загальної кількості запланованих поставок (N)
Тип даних	Чисельний
Показник	$((N - C) / N) \times 100, \%$
Дії	Розподіл загальної кількості поставок (N) мінус кількість поставок, які не доставлено вчасно (C), поділено на загальну кількість поставок (N) за встановлений період часу (тиждень, місяць, рік)

7. Показник критерію «Своєчасність виходу на ринок»

Показник «своєчасність виходу на ринок» характеризує своєчасність появи на ринку нової продукції. Показник описано в таблиці 7.

Таблиця 7
Показник критерію «Своєчасність виходу на ринок»

Необхідна інформація	Своєчасність поставок нової продукції на ринок
Одиниця виміру	Безрозмірне число
Метод вимірювання	Визначення кількості нової продукції (N), поставленої на ринок за встановлений період часу (t)
Тип даних	Чисельний
Показник	$((N-C)/N) \times 100, \%$
Дії	Розподіл загальної кількості нової продукції (N) мінус кількість несвоєчасних поставок (C) поділений на загальну кількість нових поставок продукції за встановлений період часу (тиждень, місяць, рік)

Ключові показники критеріїв ефективності

1. Показник критерію «Продуктивність»

Показник «Продуктивність» характеризує ефективність задоволення організацією вимог споживачів. Його визначають у вигляді входів (частина входів – ресурси) і виходів (готова продукція). Показник описано в таблиці 8.

Таблиця 8
Показник критерію «Продуктивність»

Одиниця виміру	Безрозмірна кількість готової продукції або послуг
Метод вимірювання	Міра споживання ресурсів (обмежена робочою силою). Визначення кількості одиниць готової продукції/послуг (C) за одиницю часу (t). Визначення кількості споживаних ресурсів робочої сили (w), залученої у процес за той же проміжок часу (t)
Тип даних	Чисельний тимчасовий тип даних
Показник	$C/(w \cdot t)$
Дії	Розподіл кількості одиниць продукції (C) поділено на тривалість зазначеного періоду часу (t) і використаних ресурсів (w)

Як доповнення можна використовувати таблицю 9, що враховує цей показник продукції (або послуги), поверненої споживачем унаслідок виявлених невідповідностей.

Таблиця 9
Продуктивність і повернена продукція

Необхідна інформація	Продуктивність з урахуванням поверненої продукції
Одиниця виміру	Готова продукція, шт.
Метод вимірювання	Показник споживання ресурсів (із урахуванням обмеження робочої сили). Визначення кількості одиниць готової продукції (C) за зазначену одиницю часу (t). Визначення кількості одиниць продукції (C1), поверненої за конкретний період часу (t ₁). Визначення спожитих ресурсів робочої сили (w), що причетна до процесу за конкретний період часу (t)
Тип даних	Чисельний тимчасовий тип даних
Показник	$C/(w \cdot t)$
Дії	Визначення кількості одиниць готової продукції (C) за встановлену одиницю часу (t) з одиницею ресурсу робочої сили (w) і визначення кількості одиниць продукції (C1), поверненої за конкретний час (t ₂)

2. Показник критерію «Ефективність використання сировини»

Показник «Ефективність використання сировини» являє собою співвідношення готової продукції/послуг до кількості вихідних матеріалів, необхідних для їх виробництва. Організація повинна докладно описати основні вихідні матеріали, що використовуються у виробничому процесі. Показник описано в *таблиці 10*.



Таблиця 10

Показник критерію «Ефективність використання сировини»

Необхідна інформація	Ефективність використання сировини
Одиниця виміру	Тонни (витрата матеріалів). Штуки (продукція/послуги)
Метод вимірювання	Визначення обсягу споживаної сировини (X) за встановлений період часу (t) та кількості виготовлених одиниць продукції або послуг (N) за той же проміжок часу (t)
Тип даних	Безперервний рахунковий тип даних
Показник	(N/X)
Дії	Розподіл кількості виготовлених за встановлений період часу (t) одиниць продукції (N) поділено на обсяг матеріалів (X), спожитих за той же період часу (t)

3. Показник критерію «Ефективність використання енергії»

Показник «Ефективність використання енергії» визначають у вигляді виготовленої продукції або послуги до кількості необхідного для їх виготовлення енергії. Показник описано в *таблиці 11*.



Таблиця 11

Показник критерію «Ефективність використання енергії»

Необхідна інформація	Ефективність використання енергії
Одиниця виміру	МВт год (енергоспоживання)
Метод вимірювання	Кількість виготовленої продукції або послуг. Визначення кількості енергії, що витрачається (X) за встановлений період часу (t), і кількість виготовленої за цей час одиниці продукції або послуг (N)
Тип даних	Безперервний рахунковий тип даних
Показник	(N/X)
Дії	Розподіл кількості виготовлених одиниць продукції (N) поділено на кількість спожитої енергії (X) за встановлений період часу (t)

Інші показники

1. Показник критерію «Зручність використання продукції»

Зручність використання продукції визначають у вигляді часу, що витрачається користувачем на початок використання продукції або розуміння її функціонування. Нижче наведено дві категорії показників для тих, хто використовує продукцію вперше, і для досвідчених користувачів. Показник описано в *таблиці 12*.

Таблиця 12
Показник критерію «Зручність використання продукції»

Одиниця виміру	Хвилини (весь час використання продукції/час до початку використання)
Метод вимірювання	Визначення часу використання (t). Визначення тривалості часу до початку використання продукції або розуміння (t_{start}).
Тип даних	Безперервний рахунковий тип даних
Показник	$((t - t_{start})/t) \times 100, \%$
Дії	Розподіл часу використання (t) мінус час до використання її функціонування або розуміння функціонування продукції (t_{start}) до часу використання (t) з урахуванням категорії користувача

2. Показник критерію контролю «Забруднення навколишнього середовища»

Контроль «забруднення навколишнього середовища» враховує контроль якості повітря, води і ґрунту. Контроль забруднення повітря здійснюють державні органи, які збирають і аналізують якість повітря. Гранично допустимі значення забруднень можуть бути встановлені на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Показник описано в таблиці 13.

Таблиця 13
Показник критерію контролю «Забруднення навколишнього середовища»

Необхідна інформація	Забруднення повітря і води продукцією в процесі її виробництва та використання
Одиниця виміру	Кількість порушень гранично допустимих значень
Метод вимірювання	Повітря: визначення кількості порушень гранично допустимих значень (C_{air}), призначеного наглядовими органами в установлений період часу (t). Вода: кількість порушень гранично допустимих значень (C_{water}), призначеного наглядовими органами в установлений період часу (t)
Тип даних	Чисельний
Показник	(C/t)
Дії	Визначення кількості порушень гранично допустимих значень (C) в установлений період часу (t)

Розглянуті вище критерії простежимо на прикладі готельного бізнесу (таблиця 14).

Таблиця 14
Критерії бенчмаркінгу готельного бізнесу

№	Основні критерії	Опис підкритеріїв
Загальні критерії якості		
1.	Відповідність	нормативним вимогам; функціональним вимогам; відповідно до угод; політиці організації
		Будівля готелю і готельне обслуговування повинні відповідати обов'язковим функціональним вимогам відповідно до угод та внутрішньої політики готелю

Таблиця 14. Закінчення

№	Основні критерії	Підкритерії	Опис підкритеріїв
2.	Етична поведінка	розвиток персоналу; торгівля на взаємовигідних умовах; залучення людей, які живуть поруч із організацією (із місцевої громади); благодійність	Службовці готелю повинні бути залучені в щорічну програму навчання. Мають застосовуватися методи справедливої торгівлі, описані в етичній мапі. Місцеве населення залучено в будівництво інфраструктури готелю. Організація залучена в благодійні програми
3.	Захист/безпека	активний захист і безпека співробітників та організації; пасивний захист і безпека співробітників та організації	Під час роботи готелю (персоналу) або отримання готельних послуг (споживачами) життя і здоров'я людей не мають наражатися на небезпеку, а цілісність готелю не повинна пошкоджуватись. Процеси роботи готелю (персоналу) або отримання готельних послуг (споживачами), або створення готельної інфраструктури не повинні викликати події, які можуть поставити під загрозу життя і здоров'я людей, процеси роботи готелю (персоналу) або отримання готельних послуг (споживачами)
4.	Повернення (зворотний зв'язок зі споживачами)	Повернення продукції споживачем (наявність претензій)	У разі інцидентів або проблем споживач готелю повинен мати можливість легко висунути претензії
5.	Доступність	<ul style="list-style-type: none"> • пряма доступність; • безвідмовність; • справжність; • безперервність; • відновлення; • стійкість до відмов; • живучість 	<p>Готельні послуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • мають бути доступними; • не мають відмов (водопостачання, електропостачання) протягом тривалого часу; • доступні для людей з будь-яким рівнем доходу; • надають споживачеві в будь-який зручний для нього час; • надають навіть з деякими недоліками; • продовжують надаватися за форс-мажорних умов
6.	Своєчасність поставок	Термін поставки	Готельні послуги надають в потрібний час. Послуги можуть бути легко керовані, якщо клієнт попросить їх модифікувати. Процеси створення інфраструктури готелю можуть бути легко модифіковані на вимогу споживача і керовані
7.	Своєчасність виходу на ринок	Час виходу на ринок	Нові види готельних послуг надають споживачеві в очікуваний час і вони можуть бути легко модифіковані відповідно до вимог ринку. Процеси створення інфраструктури готелю можуть бути модифіковані при зміні стану ринку

Про практику використання внутрішнього, конкурентного, функціонального та узагальненого бенчмаркінгу такими міжнародними компаніями як General Motors, Ford, Xerox та іншими читайте у наступному випуску журналу «Управління якістю».



ВИСНОВОК ФАХІВЦЯ

1. По суті, **бенчмаркінг є порівняльним аналізом**, що проводиться за видами діяльності та підрозділами компанії в цілому з метою виявлення сильних і слабких сторін, встановлення найкращих прийомів роботи.
2. **Основними питаннями бенчмаркінгу є:**
 - як це роблять інші;
 - чому вони роблять це по-іншому;
 - які умови дозволяють їм робити це краще.
3. Бенчмаркінг потрібно розуміти як процес дослідження, проведеного паралельно з маркетинговим дослідженням і конкурентною розвідкою, так як бенчмаркінг, спрямований на детальне вивчення внутрішньої організації, структури та діяльності як свого, так і іншого підприємства, у якого можна почерпнути щось корисне і важливе для власної роботи.
4. Бенчмаркінг є порівняльним оцінюванням результативності та ефективності еталонної системи, в правильності функціонування якої немає сумнівів. Порівняння ефективності роботи двох систем дозволяє перевірити правильність функціонування тестованої системи. Визначається ефективність, правильність і швидкість роботи системи при виконанні конкретного завдання.
5. Бенчмаркінг є розвитком методу аналогій, що полягає у використанні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в компаніях із подібними організаційними характеристиками (цілі, тип технології, специфіка організаційного оточення, розмір тощо) стосовно організації, що аналізується.
6. Відповідно до концепції бенчмаркінгу будь-який бізнес-процес повинен бути промаркований, тобто структурований таким чином, щоб можна було визначити, наскільки успішно проходить бізнес-процес, і спланувати впровадження змін, здатних відстежувати майбутні досягнення компанії в сфері вдосконалення бізнес-процесів.
7. За допомогою бенчмаркінгу визначається, чому організація-партнер досягла позитивних результатів у тій чи іншій сфері, які дії привели її до успіху. Виділяють дві категорії даних, одержуваних за результатами бенчмаркінгу:
 - по-перше, показники діяльності організації (те, що досягнуто);
 - по-друге, як і за допомогою яких методів і технологій це було досягнуто.Аналіз тільки однієї категорії даних не дає повного уявлення про діяльність організації. Порівняння проводиться за одними й тими ж показниками і в тих же сферах.
8. **Бенчмаркінг - це інструмент підвищення результативності та ефективності** бізнес-процесів та досягнення сталого розвитку компанії.
9. **Основними завданнями бенчмаркінгу компанії є** виявлення слабких сторін компанії, розробка довгострокових та поточних цілей з поліпшення діяльності компанії, реалізація поставлених цілей, а також контроль та оцінювання поліпшень.



Євгенія Литвинова,
президент Клубу
експортерів України

- Контроль забруднювачів у харчових продуктах
- Контроль залишків ветеринарних ліків у тваринах і тваринних продуктах, призначених для споживання людиною
- Контроль за продуктами тваринного походження для людського споживання

Продукція тваринного і рослинного походження: умови доступу до ринку ЄС

Для того, щоб експортувати до ЄС, компанії мають дотримуватися законодавчих вимог ЄС щодо безпеки продукції, гігієни та інших, адже безпечні продукти – це основа.

Перед початком експорту ви маєте адаптувати та маркувати свою продукцію відповідно до законодавства ЄС та отримати потрібні сертифікати. Також слід пам'ятати, що це правила, а не вимоги ринку. Якщо їх не виконувати, то продукти не дозволять ввозити до країн ЄС. Потрібно також звертати увагу на вимоги ринку і конкуренцію. Спочатку ознайомимось із тим, що можна ввозити із України до ЄС.

Нижче наведено список аграрних продуктів, які потребують авторизації, із зазначенням тих, на які Україна має дозвіл (схема 1).



Схема 1

Аграрні продукти, на які Україна має дозвіл на ввезення до країн ЄС:



м'ясо свійської птиці та заячих;



рублене м'ясо, м'ясні напівфабрикати і механічно відділене м'ясо;



м'ясні продукти;



рибні продукти;



яйця та яєчні продукти;



добрива і добрива для ґрунту.

Із тарифами, квотами та правилами походження можна ознайомитися на ресурсі exporthelp.europa.eu.

Контроль забруднювачів у харчових продуктах

Аби забезпечити високий рівень захисту споживачів, імпорту харчових продуктів підлягає вимогам законодавства ЄС, які гарантують, що харчі на ринку безпечні для споживання та не містять забруднювачів у кількостях, які могли б загрожувати здоров'ю людини. Забруднювачі можуть потрапляти в харчі (зокрема у фрукти та овочі, м'ясо, рибу, крупи, спеції, молочні продукти тощо) на різних етапах виробництва, пакування, транспортування або внаслідок забруднення довкілля.



ДОВІДКА

Постанови Council Regulation (EEC) від 08.02.1993 року № 315/93 Community procedures for contaminants in food (OJ L-37 13/02/1993) (CELEX 31993R0315) та № 1881/2006 від 19.12.2006 року враховують максимальний рівень забруднювачів (OJ L-364 20/12/2006) (CELEX 32006R1881) — вони регулюють в ЄС вміст забруднювачів у харчах.

Тому звертаємо увагу на необхідність проводити перед експортом необхідні аналізи, щоб бути певним, що вміст забруднювачів у харчових продуктах у нормі.

Харчові продукти, якщо вони продаються на ринку ЄС, повинні містити не більше забруднювачів, ніж визначено в таких розділах (схема 2).



Схема 2

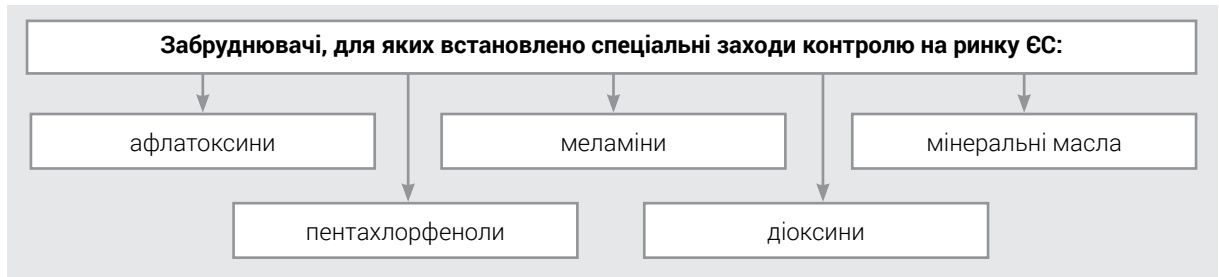
Розділи, де визначено допустимий рівень забруднювачів у харчових продуктах:

- Розділ 1 визначає максимальний вміст нітратів у салаті, шпинаті та дитячому харчуванні.
- Розділ 2 визначає максимальний вміст різних мікотоксинів у таких продуктах як арахіс, горіхи, сушені фрукти (зокрема, родзинки) і вироби з них, крупи і зернові продукти, молоко, молочні суміші, дієтичні продукти, призначені для немовлят, спеції, фруктові соки, кава, вино, міцні напої, сидр, яблучні продукти, продукти для немовлят і малюків на основі перероблених зернових культур, дитяче харчування.
- Розділ 3 визначає максимальний вміст різноманітних важких металів, у, наприклад, молоці, м'ясі, риби, зерні, овочах, фруктах і вині.
- Розділ 4 визначає максимальний рівень 3-МХПД у гідролізованому рослинному білку та соєвому соусі.
- Розділ 5 визначає максимальний рівень діоксинів і подібних до діоксинів ПХБ (поліхлорбіфенілів) у м'ясі, риби, молоці, яйцях, оліях і жирах.
- Розділ 6 визначає максимальний рівень ПАР (поверхнево-активні речовини) в оліях і жирах, копчених м'ясі та риби, ракоподібних, двостулкових молюсках і дитячому харчуванні.

Для деяких харчових продуктів, імпортованих із третіх країн, встановлено спеціальні заходи контролю забруднювачів (схема 3).



Схема 3



Харчові продукти, де вміст забруднювачів перевищує дозволений законодавством ЄС максимальні рівні, не будуть допущені на ринок ЄС.

Контроль залишків ветеринарних ліків у тваринах і тваринних продуктах, призначених для споживання людиною

Імпорт призначених для споживання людьми тваринних продуктів дозволяється тільки за умови дотримання зобов'язань, встановлених законодавством ЄС, і покликаних контролювати наявність хімічних речовин та їх залишків у живих тваринах і продуктах тваринного походження. Ця вимога стосується таких товарів:

- велика рогата худоба;
- вівці;
- кози;
- свині та коні;
- домашня птиця;
- аквакультура;
- молоко;
- яйця;
- кролятина;
- впольована або вирощена дичина;
- мед.



ВАЖЛИВО

Вантажі харчових продуктів тваринного походження (імпортовані з третьої країни чи вироблені в ЄС) згідно із законодавством не можуть потрапити на ринок ЄС і будуть відхилені, якщо залишкова концентрація активних фармакологічних речовин перевищує визначені в ЄС граничні норми та/або були використані такі речовини:

- стилібени або тиреостатики для будь-яких потреб;
- бета-агоністи (стероїдні гормони) для прискорення росту;
- естрадіол для терапевтичних чи зоотехнічних потреб.

При ввезенні в ЄС з партій може проводитися відбирання та аналіз зразків на залишки в національних контрольних лабораторіях держав-членів. Умови такого відбирання й аналізу зразків описані в постанові Commission Regulation (EC) № 136/2004 (OJ L-21 28/01/2004) (CELEX 32004R0136).

Контроль за продуктами тваринного походження для людського споживання

Імпорт продуктів тваринного походження, призначених для людського споживання, підлягає вимогам щодо охорони здоров'я людей і тварин, покликаним запобігти перенесенню хвороб серед людей і худоби.



ДОВІДКА

Вимоги щодо охорони здоров'я людей і тварин:

- Загальні правила гігієни та санітарно-гігієнічні специфікації походження відповідно до постанов Regulation (EC) № 852/2004 та № 853/2004 (OJ L-226 25/06/2004) (CELEX 32004R0852) (CELEX 32004R0852);
- Вимоги до здоров'я тварин, визначені в Директиві 202/99/EC та інші.

Харчове законодавство ЄС спрямоване не тільки на високий рівень захисту людського життя і здоров'я та інтересів споживачів, а й на захист здоров'я та добробуту тварин, здоров'я рослин і довкілля. Законодавство ЄС визначає простежуваність як здатність виявити і простежити за будь-яким харчовим продуктом, кормом, твариною, призначеною для виробництва харчових продуктів або речовиною, що буде використана для споживання, на всіх етапах виробництва, перероблення та розповсюдження.



Будьте уважні при попередньому аналізі своєї продукції, можливо, саме для вашої продукції більш цікавими та перспективними можуть виявитися інші ринки.



Плакат
«Цикл PDCA (Plan, Do, Check, Act)
у системі менеджменту якості»

Ціна: **150** грн/шт.



Замовляйте за телефоном
0-800-215-522



Купуйте в інтернет-магазині
techmedia.com.ua

Запитуєте – відповідаємо



«Управління якістю»
вул. Є. Сверстюка, 11, корп. «Б», оф. 412–414
м. Київ, 02002



0-800-215-522



yakist@techmedia.com.ua



Якою має бути температура у виробничому приміщенні, де переробляється риба? Яким стандартом це регламентується?



Основним документом, який регламентує виробничий мікроклімат, є СанПіН 2.2.4.548-96 «Гігієнічні вимоги до мікроклімату виробничих приміщень. Санітарні правила та норми».

Також необхідно врахувати те, яка переробка риби буде проводитися:

- первинна обробка та виробництво напівфабрикатів;
- посол;
- сушіння та копчення;
- виробництво пресервів та консервів;
- приготування готових страв із риби.

Важливим також є те, яка риба буде використовуватися у виробництві (схема 1).



Тетяна Литвиненко

начальник відділу
сертифікації систем
менеджменту
ДП «Одесастандарт-
метрологія», аудитор

Відповідає...



Схема 1

Види риби для виробництва:

риба-сирець (риба без ознак життєдіяльності з температурою в товщі м'язової тканини близькою до температури навколишнього середовища);

охолоджена риба (риба, температура якої в товщі м'язової тканини підтримується на рівні від 1°C до 5°C);

заморожена риба (риба, температура якої в товщі м'язової тканини підтримується на рівні –18°C і нижче, під час льодосольового заморожування – не вище ніж –6°C).

З огляду на всі ці фактори необхідно дотримуватися головного правила — забезпечення необхідної температури у товщі продукту. Так, наприклад, для виробництва рибного фаршу беруть рибу з температурою від 0°C до 5°C, а наприкінці виробничого процесу температура фаршу не має перевищувати 10°C.



Чи повинні відокремлюватися потоки птиці та свинини/яловичини в цеху з виготовлення напівфабрикатів? Чи відрізняються у них біологічно небезпечні чинники та сама трихіNELA? Яким нормативним документом це регламентується?

**Тетяна Литвиненко**

начальник відділу
сертифікації систем
менеджменту
ДП «Одесастандарт-
метрологія», аудитор

Відповідає...

Під час виробництва сировина, яка стане складовою продукту, має поступати окремо за складовими. Тобто візки мають бути різними, а от шлях та час потрапляння до цеху можуть співпадати. Під час виробництва багатокомпонентного напівфабрикату на одній лінії можна переробляти м'ясо худоби та птиці.

Якщо напівфабрикат складається з одного виду м'яса, тоді лінію необхідно очистити від залишків інших видів м'яса. Такий метод виробництва дозволить збільшити термін придатності напівфабрикату.

Норми мікробіологічних показників зазначені у ДСТУ на конкретний вид м'ясного продукту. Наприклад, ДСТУ 7158:2010 М'ясо. Свинина в тушах і півтушах. Технічні умови, ДСТУ 3143 М'ясо птиці. Загальні технічні умови, ДСТУ 6030:2008 М'ясо. Яловичина та телятина в тушах, півтушах і четвертинах. Технічні умови.

Також корисно буде ознайомитися із Наказом Міністерства аграрної політики України № 28 від 07.06.2002 «Про затвердження Правил передзайного ветеринарного огляду тварин і ветеринарно-санітарної експертизи м'яса та м'ясних продуктів».



Чи потрібен журнал бракеражу готової продукції, якщо їдальня на підприємстві працює лише для робітників та підрядників, які працюють на підприємстві?

**Тимур Душко**

провідний інженер
з охорони праці
ДУ «Інститут ендокринології
та обміну речовин
ім. В. П. Комісаренка
НАМН України»

Відповідає...

Журнал бракеражу готової продукції (додаток 1) у закладі ведуть обов'язково!

Журнал бракеражу готової продукції повинен бути пронумерований, прошнурований, завірений підписом керівника і печаткою закладу.

”

Не має принципового значення, яких працівників обслуговує їдальня — вимоги харчової безпеки повинні виконуватися у будь-якому випадку.

Додаток 1

Журнал бракеражу готової продукції

Дата	Назва страв за прийомами їжі	Вихід страви		Підпис посадової особи	Примітка
		теоретичний (за меню-розкладом)	фактичний		
1	2	3	4	5	6

Інтернет-магазин
для інженерно-технічних працівників
techmedia.com.ua



КУПУЙТЕ ОНЛАЙН 24/7:

Плакати та журнали реєстрації

Професійну періодику

Нормативно-технічні видання

Практичні посібники

Доступ до консультаційних систем

ГОЛОВНІ НАПРЯМИ:

- менеджмент якості
- метрологія
- промислова екологія
- експлуатація та управління технічними службами
- енергетика та електрика
- охорона праці
- цивільний захист, пожежна та техногенна безпека

КОМУ:

- керівникам відділу якості
- працівникам лабораторій
- екологам, керівникам СЕМ
- головним інженерам, інженерам з експлуатації
- головним енергетикам, відповідальним за електрогосподарство
- інженерам з охорони праці, керівникам СУОП
- інженерам з пожежної безпеки

РЕКЛАМА



Оплата
банківською картою
Visa/MasterCard

10% знижки
для постійних
клієнтів



Швидка
доставка
у ваш офіс



Достовірна інформація,
яка завжди під рукою

Консультаційна підтримка
0-800-215-522 (дзвінки в межах України безкоштовні)

Достовірна інформація під потреби кожного підприємства
від «TECH MEDIA GROUP»

ОБЕРІТЬ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОДУКТ, ЯКИЙ ПІДХОДИТЬ САМЕ ВАМ!



Для виробничої
лабораторії
та метрологічної
служби
60724



Усе про
розробку
та впровадження
НАССР
60725



Для
харчового
виробництва
60722



Для підтримання
конкуренто-
спроможності
кожного
підприємства
60205

Оформлюйте передплату
на 2019 рік:



за телефоном
0-800-215-522



в інтернет-магазині
techmedia.com.ua



за вказаними
передплатними
індексами