

## СЕКЦІЯ 3. ЗАКУПІВЛІ ТА ПРОДАЖІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### Міжнародна стандартизація допомагає бізнесу впроваджувати сучасні системи менеджменту

*Леонід Віткін*

*доктор технічних наук, професор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Філософія загального менеджменту якості (TQM) набула популярності у середині ХХ століття в Японії та США, а пізніше в ЄС. Початок був покладений практикою присудження нагород компаніям, які досягли вищої якості виробленої продукції та ділової досконалості.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але й над якістю організації роботи в компанії, включаючи роботу персоналу. В основі TQM лежать наступні принципи: орієнтація на споживача; залучення працівників, що дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності; роль керівництва; підхід до системи якості як до процесу; системний підхід до управління; прийняття рішень на основі фактів; постійне поліпшення; співробітництво з постачальниками і споживачами. Загалом робота організації зорієнтована на запобігання випуску неякісної продукції, а не на її виправлення [1].

Еволюційний процес створення стандартів якості безпосередньо пов'язаний з відповідним процесом розвитку сфери виробництва та послуг, синхронізованим з формуванням філософії та принципів TQM, створенням моделей ділової досконалості та практичних інструментів для розвитку бізнесу. З початку 2000-х років принципи TQM стали ідеологічною основою міжнародних стандартів якості ISO серії 9000. Найбільш відомими стандартами систем менеджменту є стандарти ISO серії 9000. Це стандарти, які були розроблені з метою забезпечення ефективного функціонування систем менеджменту якості для організацій будь-яких типів, розмірів і видів діяльності. Дана серія стандартів не відноситься до будь-якої галузі і є універсальною для всіх компаній. Серія ISO 9000 була створена Міжнародною організацією стандартизації (ISO) [2] як міжнародні вимоги і рекомендації для систем менеджменту якості. Спочатку була прийнята перша група стандартів (ISO 8402, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004) і введена в дію в 1987 році. Далі було кілька переглядів і в 2015 році вийшли актуальні на сьогоднішній день версії стандартів ISO 9000: 2015 і ISO 9001: 2015-го, а в 2018 році - ISO 9004: 2018 і ISO 19011: 2018. На виконання вимог обов'язкового додатка SL Директиви ISO/IEC 1 2012 року та на заміну поширеним раніше стандартам систем управління (ССУ) затверджено й опубліковано нові міжнародні стандарти ISO 9000:2015 «Quality management

systems — Fundamentals and vocabulary» (укр. Системи управління якістю — Основні положення та словник термінів), ISO 9001:2015 «Quality management systems — Requirements» (укр. Системи управління якістю — Вимоги), ISO 14001:2015 «Environmental management systems — Requirements with guidance for use» (укр. Системи екологічного управління — Вимоги та вказівки щодо застосування).

Нове видання ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», уведене у відповідь на численні зміни у технологіях, діловій різноманітності та світовій торгівлі, має стати найефективнішою, орієнтованою на користувача, і найзначимішою системою управління якістю (СУЯ). Стандарт ISO 9001:2015 визнає збільшену роль сфери послуг та її необхідність в управлінні якістю. У ньому відображено заклики до впровадження та інтеграції СУЯ у плані узгодження, організації бізнесу та стратегічного управління, що дозволяє споживачеві застосовувати відразу кілька стандартів ISO щодо управління бізнесом. Нова версія стандарту має більш логічну та раціональну модель управлінського циклу (PDCA), запроваджує ризик-орієнтоване мислення та посилює вимоги до керівництва організації. Уніфікована структура стандарту дозволяє легше впроваджувати інтегровані системи управління.

Стандарт ISO 9004:2018 «Менеджмент якості. Якість організації. Керівництво щодо досягнення стійкого успіху організації» містить керівні принципи для підвищення здатності організації домагатися сталого успіху за допомогою оцінки та підвищення ефективності. Корисний для вже сертифікованих організацій, які прагнуть домогтися найкращих результатів, не обмежуючись базовими вимогами.

Стандарт ISO 19011:2018 «Керівництво з аудиту систем менеджменту» містить принципи аудиту, опису управління програмою аудиту та проведення аудитів систем менеджменту, а також керівництво по оцінці компетентності осіб, які беруть участь в процесі аудиту.

До стандартів технологічної підтримки стандартів ISO серії 9000 відносяться 15 стандартів ISO серії 10000. Дані стандарти також періодично оновлюються і спрямовані на поліпшення та розвиток різних аспектів системи менеджменту якості.

Світова практика впровадження СУЯ у десятках тисяч навчальних закладів, до яких приєднався український «Університет економіки та права “КРОК”», переконливо доводить результативність та ефективність застосування методології TQM та міжнародних стандартів ISO серії 9000, які базуються на ній, у сфері освіти.

Досвід впровадження СУЯ та функціонування в Університеті економіки та права “КРОК” засвідчив її безумовну користь [3]. Було підвищено якість надання освітніх послуг, зміцнився імідж Університету серед ВНЗ. За результатами щорічних всеукраїнських рейтингів ВНЗ “КРОК” стабільно входить до переліку найбільш привабливих авторитетних закладів освіти за своїм профілем, які дають студентам якісну освіту і користуються повагою у працедавців. Саме з

цим пов'язано те, що фінансово-економічні показники Університету за останні роки залишаються стабільними і достатніми для подальшого сталого розвитку. Також слід відзначити покращення внутрішньої організаційної культури та підвищення рівня задоволеності студентів, персоналу і працедавців, про що свідчать результати опитування. Водночас, у керівництва Університету «КРОК» є розуміння, що виконання вимог стандарту ISO 9001, недостатнє для забезпечення сталого успіху вищого навчального закладу. На довгострокову перспективу процесу розвитку СУЯ необхідно забезпечити виконання вимог ISO 9004:2018, які акцентують увагу на таких аспектах діяльності, як стратегічний менеджмент, управління знаннями, управління ризиками, менеджмент інформації (створення автоматизованої СУЯ), створення інтегрованої системи управління на засадах ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 та ISO/IEC 27001, ISO/IEC 45001, ISO/IEC 56001, тощо. Принцип «процесний підхід», на якому базується СУЯ Університету економіки та права «КРОК» орієнтує також на формування проектних структур та впровадження проектного менеджменту.

Існує зв'язок стандартів з менеджменту якості з процедурами оцінки відповідності продукції вимогам технічних регламентів у законодавчо регульованій сфері. Для оцінки відповідності в ЄС та Україні використовують модульний підхід, зокрема вісім основних модулів, названі літерами від А до Н. Три з цих модулів (D – забезпечення якості виробництва, E – забезпечення якості продукції, H – цілковите забезпечення якості, що включає стадію проектування і виробництва та їх модифікації D1, E1, H1) – це модулі на основі забезпечення якості та є похідними від міжнародних стандартів ISO 9000 та ISO 9001. Згадані модулі описують елементи системи якості, що містяться в стандартах ISO 9000 та ISO 9001, які виробник повинен впровадити в своїй організації для підтвердження того, що продукція відповідає суттєвим вимогам законодавства. Це означає, що виробник може використати схвалення його системи якості з боку призначеного (уповноваженого державою) органу оцінки відповідності для демонстрації відповідності продукції регуляторним вимогам.

На сьогодні ISO розроблено понад 100 стандартів стосовно різних систем управління [3]. Останніми роками ISO робить подальші кроки до уніфікації стандартів на системи управління (ССУ). Так, 2015 року опубліковано шосте видання Частини 1 Директив ISO/IEC разом з обов'язковим додатком SL, що містить повний набір методик, яких треба дотримуватися, розробляючи міжнародні стандарти на системи управління [2]. Ці стандарти незалежно від сфери управління матимуть: однакову загальну структуру: тотожні розділи, підрозділи та їхню нумерацію й назви, а також тотожну нумерацію пунктів у розділах та /чи підрозділах; однакові вступні частини розділів, підрозділів; однакові формулювання для тотожних вимог; спільні загальні терміни та однакові визначення основних понять; чітко визначені розділи, у яких надають характеристики і спеціальні вимоги, зумовлені об'єктом стандартизації (притаманні певній системі управління). Стандарти, що мають таку уніфіковану структуру, є рамковими, застосовними для будь-якої організації всіх сфер

діяльності, й повинні забезпечувати організаціям достатню гнучкість, щоб вони могли приєднуватися до інших систем управління, а також надає кожній організації можливість поліпшувати системи управління вищі за вимоги стандарту. ISO вважає уніфікований підхід до розроблення нових та/або коригування й переглядання чинних ССУ особливо корисним для тих організацій, які створюють інтегровану систему управління, що має відповідати вимогам двох або більше ССУ.

ISO, відгукуючись на суспільний інтерес до екологічних проблем всесвітнього масштабу розробила понад 30 стандартів серії 14000, пов'язаних з системами екологічного менеджменту. Ключовим і визначальним стандартом цієї серії є ISO 14001:2015 «Система екологічного менеджменту. Вимоги». Це - міжнародно узгоджений стандарт, який встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту. Це допомагає організаціям вдосконалювати свої екологічні показники через більше ефективне використання ресурсів та зменшення відходів, отримуючи конкурентну перевагу та довіру зацікавлених сторін.

Ще одним стандартом, який широко застосовується у харчовому ланцюгу «від поля до столу» є стандарт ISO 22000:2018 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги». У цьому ланцюгу для будь-якої організації він встановлює вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів та визначає, що така організація повинна зробити, щоб продемонструвати свою здатність контролювати небезпеки, притаманні харчовій продукції та забезпечити безпеку споживання їжі.

Останні десять років став популярним стандарт ISO 26000:2010 «Настанова з соціальної відповідальності», який рекомендує, щоб організація враховувала соціальне, екологічне, правове, культурне, політичне і організаційне різноманіття, а також відмінності в економічних умовах, і в той же час діяла відповідно до міжнародних норм поведінки та чинного законодавства.

ISO/IEC 27001:2013 «Інформаційні технології. Методи безпеки. Системи менеджменту інформаційною безпекою. Вимоги» є надзвичайно актуальним в умовах зростаючої кількості кібератак та шахрайських дій в мережі. Він визначає вимоги до створення, впровадження, обслуговування і постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою в рамках організації. Цей стандарт також містить вимоги для оцінювання та оброблення ризиків інформаційної безпеки, пов'язаних з потребами організації. Вимоги, встановлені в ISO/IEC 27001: 2013, є загальними і призначені для всіх організацій, незалежно від типу, розміру або характеру.

Ще один важливий стандарт в умовах пандемії та економічної кризи ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Керівні принципи». Використання ISO 31000 може допомогти організаціям підвищити ймовірність досягнення цілей, поліпшити виявлення можливостей і загроз і ефективно розподіляти та використовувати ресурси для управління ризиками.

Світова пандемія додала надзвичайної актуальності стандарту ISO 45001:2018

«Системи менеджменту гігієни та безпеки праці. Вимоги з рекомендаціями щодо використання». Організація відповідає за те, щоб мінімізувати ризик заподіяння шкоди людям наприклад, впливаючи на діяльність працівників, менеджерів, підрядників або відвідувачів, зокрема якщо вони залучені організацією для виконання певних видів діяльності в рамках своєї роботи.

У розвинених країнах широко запроваджується стандарт ISO 50001:2018 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги з Настановою щодо використання». У цьому документі визначені вимоги до створення, впровадження, обслуговування і вдосконалення системи енергетичного управління. Передбачуваний результат полягає в тому, щоб дати організації можливість використовувати систематичний підхід у досягненні постійного поліпшення енергетичних показників.

Здатність організацій до інновацій визнана ключовим чинником сталого зростання, економічної життєздатності, підвищення добробуту та розвитку суспільства. Саме тому стандарт ISO 56000:2020 «Інноваційний менеджмент. Основи та словник» набуває популярності у передових високотехнологічних компаній. Він допомагає організації оцінити свої інноваційні можливості, зокрема розуміти і реагувати на умови свого контексту, що змінюються, використовувати нові можливості, знання і творчий потенціал власного персоналу у співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами.

У цій роботі наведена даність оскільки лише окремих, найбільш розповсюджених міжнародних стандартів на системи менеджменту. Однак слід розуміти, що кожна організація в залежності від специфіки своєї діяльності визначає і формує перелік стандартів до запровадження з числа понад 100 прийнятих ISO для побудови власної ефективної системи менеджменту.

У рамках проведеного дослідження було оцінено стан запровадження як національних відповідних міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту, який засвідчив потребу у активізації цієї роботи в Україні.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, в цій публікації прослідковано еволюцію розвитку філософії якості, яка стала фундаментом методології загального управління якістю (TQM). Визначено, що єдина система менеджменту організації базується на принципах TQM, які складають ідеологічну основу міжнародних стандартів ISO, моделей ділової досконалості та найкращих практик діяльності підприємств у різних галузях економіки.

Сучасний етап розвитку систем менеджменту включає такі внутрішні процеси підприємств, як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, ризик-орієнтований підхід, застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій, управління знаннями та інноваціями, забезпечення сталого економічного розвитку на основі соціальної відповідальності, захисту довкілля, інформаційної безпеки, захисту життя і здоров'я персоналу в умовах пандемії та інших загроз.

Склад та зміст ключових міжнародних стандартів серій ISO 9000 і 10000 показує їх надзвичайну користь для ведення бізнесу як в промисловості, так і

в сфері послуг, що призвело до масового розповсюдження передових методів менеджменту якості в усьому світі. Це обумовлено, тим, що стандарти носять універсальний характер. Водночас, кожна організація, яка їх застосовує розбудовує власну систему якості, виходячи з своїх можливостей, потреб і особливостей діяльності.

Приклад розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно стандартів ISO серії 9000 у сфері вищої освіти в Університеті економіки та права «КРОК», переконливо засвідчив, що застосування цих стандартів призводить до підвищення результативності та ефективності діяльності організації.

Також важливо, що стандарти серії 9000 використовують у законодавчо регульованій сфері для підтвердження відповідності промислової продукції регуляторним суттєвим вимогам щодо її безпечності, що значно підвищує користь від їх використання.

Здійснений огляд складу та змісту найбільш розповсюджених серій міжнародних стандартів ISO у сфері менеджменту показує, що крім сфери якості охоплюються такі не менш важливі сфери як екологія, соціальна відповідальність, інформаційна безпека, енергоефективність, управління ризиками, інноваціями, життям і здоров'ям персоналу, безперервність та стійкість бізнесу в умовах пандемії та інших загроз, тощо.

Прийняття Міжнародною організацією стандартизації ISO оновленої директиви в частині єдиного формату стандартів на системи менеджменту сприяло суттєвому спрощенню інтеграції різних систем менеджменту в єдину систему управління організацією. Така інтегрована система має забезпечити сталий успіх організації незалежно від форми власності, розміру, сфери діяльності в умовах глобалізації економіки та 4-ї промислової революції.

Порівняльний аналіз щодо запровадження в Україні міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту як національних свідчить про те, що існує нагальна потреба у пришвидшенні цього процесу, оскільки понад 45% міжнародних стандартів на системи менеджменту не прийнято або не оновлено на національному рівні.

Прийняття сучасних стандартів дасть українським підприємствам ефективні інструменти менеджменту та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг.

**Ключові слова:** загальний менеджмент якості (TQM), міжнародні стандарти систем менеджменту, система менеджменту якості, інтегрована система менеджменту.

### Список використаних джерел

1. Віткін Л.М. Менеджмент якості та навколишнього середовища: посібник. Київ: Університет «КРОК», 2007. 459 с.
2. Офіційний сайт Міжнародної організації стандартизації (ISO). URL: <http://www.iso.org> (дата звернення: 12.04.2022).
3. Віткін Л.М. Управління якістю (на прикладі освітньої діяльності): навч. посібник. Київ: Університет «КРОК», 2018. 134 с.