

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL STANDARDS

*У статті визначено зміст поняття інтегрована система менеджменту підприємства та здійснено аналіз її складових елементів. Вказано причини необхідності інтеграції систем менеджменту. Визначено напрямки та переваги створення інтегрованої системи управління підприємством згідно з міжнародними стандартами. Наведено підходи до створення інтегрованих систем менеджменту.*

**Ключові слова:** міжнародні стандарти, інтегрована система менеджменту, система менеджменту якості, єдина система менеджменту підприємства.

*В статье определено содержание понятия интегрированная система менеджмента предприятия и проведен анализ ее составляющих элементов. Указаны причины необходимости интеграции систем менеджмента. Определены направления и преимущества создания интегрированной системы управления предприятием в*

*соответствии с международными стандартами. Приведены подходы к созданию интегрированных систем менеджмента.*

**Ключевые слова:** международные стандарты, интегрированная система менеджмента, система менеджмента качества, единая система менеджмента предприятия.

*The article defines the content of the concept of enterprise integrated management system and analyzes its constituent elements. The reasons for the necessity of management systems integration are indicated. The directions and advantages of creating an integrated enterprise management system in accordance with international standards are determined. The approaches to the creation of integrated management systems are presented.*

**Key words:** international standards, integrated management system, quality management system, unified management system of the enterprise.

УДК 65.012.23

**Пугачевська К.Й.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами Мукачівський державний університет

**Кузла М.І.**

магістр

Мукачівський державний університет

**Постановка проблеми.** В умовах посилення процесів глобалізації та загострення конкуренції виникає необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для її досягнення використовують стратегічні програми, в тому числі орієнтовані на впровадження стандартизованих вимог для розробки, підтримки і розвитку формалізованих систем менеджменту, що мають міжнародне визнання. Останні розглядаються в якості інструментів для збільшення прибутків і розширення можливостей організації за рахунок системного управління ризиками і постійного поліпшення. Однак проблема розробки систем менеджменту на основі гармонійного поєднання цільових підсистем (якості, екології, охорони здоров'я і безпеки персоналу тощо) у єдиній системі менеджменту підприємства потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Серед найбільш вагомих досліджень, які висвітлюють певні аспекти теорії і практики забезпечення ефективного менеджменту, зокрема менеджменту якості, слід відзначити праці зарубіжних дослідників: Е. Демінга, К. Ісікави, Ф. Котлера, Дж. Харрінгтона, А. Фейгенбаума. Вагомий внесок у дослідження проблеми розробки систем менеджменту підприємств на основі вимог міжнародних стандартів займалися відомі вітчизняні вчені Ю. Адлер, В. Андрійчук, В. Базилович, Р. Буряк, Ю. Внуков, А. Воронкова, О. Грішнова, Л. Довгань, П. Калита, О. Момот, Д. Черваньов, Ю. Шаповал, А. Шегда, Т. Щедрина, В. Якубовський та інші.

**Постановка завдання.** Визначення необхідності та обґрунтування підходів до формування системи менеджменту підприємств на засадах повної інтеграції загальної системи менеджменту з цільовими підсистемами на основі вимог міжнародних стандартів.

**Виклад основного матеріалу.** Закони ринкових відносин в умовах глобалізації світової економіки вимагають від сучасного бізнесу постійного балансу між максимально можливим задоволенням запитів всіх зацікавлених сторін (акціонерів, інвесторів, споживачів, органів державного управління, суспільства), конкурентним тиском і дотриманням законодавчих та галузевих вимог. Досягнення і підтримка такого балансу гарантує підприємствам перспективу сталого та успішного розвитку, а тому в багатьох випадках є корпоративною метою. Для її досягнення топ-менеджмент використовує стратегічні програми, в тому числі орієнтовані на впровадження стандартизованих вимог для розробки, підтримки і розвитку формалізованих систем менеджменту, що мають міжнародне визнання.

В результаті всі сторони, зацікавлені в діяльності підприємства, можуть очікувати підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження витрат, збільшення прибутку, рентабельності, оборотних коштів і швидкості окупності інвестицій, пом'якшення впливу на навколишнє середовище, зниження професійних ризиків і наслідків від нещасних випадків на виробництві, забезпечення соціальної захищеності персоналу [1].

В даний час більшість організацій знаходяться на різних стадіях впровадження, сертифікації та подальшого розвитку систем менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів і/або технічних умов і специфікацій, наприклад: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO / TS 16949, ISO 22000, ISO / IEC 27001, ISO / IEC 20000 та ін.

Характерною особливістю для значного числа з цих організацій є їх прагнення впровадити на підприємстві відразу або послідовно кілька моделей системи менеджменту. В якості найбільш типового прикладу можна навести практику розробки системи менеджменту якості (СМЯ) на базі вимог ISO 9001, системи екологічного менеджменту (СЕМ) на базі вимог ISO 14001 та / або системи менеджменту професійної безпеки та охорони праці (СМПБОП) на базі вимог OHSAS 18001. Часто ці системи функціонують як незалежні автономні моделі, які орієнтовані на задоволення вимог різних зацікавлених сторін (наприклад: система менеджменту якості (ISO 9001) повинна в першу чергу відповідати інтересам споживачів підприємства за рахунок задоволення їх вимог; система екологічного менеджменту (ISO 14001) повинна відповідати інтересам суспільства в цілому за рахунок мінімізації негативного впливу від виробничої діяльності підприємства на навколишнє середовище; система менеджменту професійної безпеки та охорони праці (OHSAS 18001) повинна відповідати інтересам персоналу підприємства за рахунок мінімізації ризиків в області виробничої безпеки.

Серед основних спільних характеристик вказаних стандартів можна назвати такі: визначення основних процесів; розробка політики і цілей; планування дій, необхідних для реалізації політики і цілей; встановлення і розподіл відповідальності та повноважень між працівниками; моніторинг процесів і програм, що реалізують політику та цілі; регулярне проведення внутрішніх аудитів; прийняття коригувальних і попереджувальних дій; аналіз ефективності системи менеджменту вищим керівництвом [2].

Однак, практика свідчить, що одночасне функціонування декількох автономних систем, як правило, пов'язане з рядом проблем:

- дублювання окремих вимог породжує впровадження декількох процедур, однакових за програмними цілями (наприклад: процедури управління документацією та записами; процедури управління внутрішніми аудитами);

- виникнення суперечностей між пріоритетністю у вимогах різних систем менеджменту (наприклад: статус і роль представників керівництва з якості та екологічної безпеки; ресурси на забезпечення якості і реалізацію екологічних програм)

- відсутність єдиного дієвого механізму або наявність одночасно декількох, які погано поєд-

нуються між собою механізмів реагування на дестабілізуючі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації [3].

Як наслідок, перераховані вище проблеми неминуче призводять до появи конфліктності між різними системами менеджменту, що супроводжується зниженням керованості бізнесом, відторгненням персоналом вимог документів систем менеджменту, що далеко не кращим чином позначається на ефективності функціонування підприємства.

Поняття інтегровані системи менеджменту з'явилося наприкінці 90-х років минулого століття у зв'язку з розробкою систем, що відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів на системи менеджменту [1].

Можливі різні шляхи, рівні та способи інтеграції систем менеджменту. Зокрема науковцями університету Санта Галлен (Швейцарія) запропоновано три способи об'єднання автономних систем менеджменту в інтегровану систему: додавання, злиття та інтеграція. При додаванні до загальної системи управління, автономні системи менеджменту функціонують окремо, їх описують в окремих документах, суперечливі компоненти автономних систем коригуються. Цей спосіб об'єднання є першим кроком до формування інтегрованої системи менеджменту. При злитті за основу (ядро) інтегрованої системи менеджменту вибирають одну з автономних систем. За основу такого об'єднання доцільно прийняти систему менеджменту, побудовану на базі стандартів ISO серії 9000. При інтеграції розробляється єдина універсальна система менеджменту для підприємства, у якій спочатку закладається виконання вимог міжнародних стандартів [4, с. 48-49].

У зарубіжній літературі серед ряду робіт по даній темі найбільш повними і науково обґрунтованими є:

1. Загальнодоступні технічні умови, розроблені Британським інститутом стандартів (BSI) PAS 99: 2006. «Технічна специфікація загальних вимог системи менеджменту, як структура для інтеграції» ("Specification of common management system requirements as a framework for integration");

2. Об'єднаний стандарт Австралії і Нової Зеландії AS/ NZS 4581: 1 999. «Інтеграція систем менеджменту – Керівництво для приватних, урядових і громадських організацій» ("Management system integration – Guidance to business, government and community organizations").

При цьому необхідно зазначити, що PAS 99: 2006 містить уніфіковані вимоги до інтеграції систем менеджменту без розкриття даних вимог в контексті загальних підходів і принципів формування ICM. У свою чергу, AS/NZS 4581: 1999 містить настанови щодо використання ряду елементів і принципів інтеграції систем менеджменту

в контексті тільки трьох стандартів без розгляду їх в аспекті практичного застосування.

На сьогоднішній день відсутній будь-який міжнародний стандарт, який визначає загальні вимоги, керівні вказівки і підходи до створення інтегрованої системи менеджменту. Дана обставина призводить до того, що інтеграція систем менеджменту часто носить формальний характер і не приносить очікуваних результатів.

Інтегровані системи менеджменту формуються на основі системного підходу до управління підприємством, що дозволяє поєднати у єдине ціле різні аспекти діяльності, які у підсумку суттєво впливають на діяльність усієї організації. Метою розробки інтегрованої системи менеджменту є спільне оптимальне управління ризиками, яке дозволяє скоротити обсяг необхідних підприємству матеріальних та організаційних ресурсів [4, с. 38].

Таким чином, до основних причин необхідності інтеграції систем менеджменту можна віднести: досягнення відповідності всім поставленим вимогам; управління ризиками організації; поліпшення іміджу організації; зниження невиробничих витрат; поліпшення взаємодії з контролюючими, законодавчими та наглядовими органами; зниження забруднення навколишнього середовища; поліпшення умов праці і безпеки на робочому місці.

Організаційно-методичною базою для побудови інтегрованих систем залишаються стандарти ISO серії 9000. Це пов'язано з тим, що основні поняття і принципи, сформульовані в них, найбільше відповідають поняттям і принципам загального менеджменту [6].

Практично в будь-якому з міжнародних стандартів ISO можна виділити загальні елементи, якими доцільно керувати уніфікованим способом, використовуючи інтегрований підхід. Ця обставина виправдовує бажання об'єднати дані системи в єдину інтегровану систему менеджменту (ICM) з більшим чи меншим ступенем інтеграції. Кумулятивний ефект від інтеграції загальних вимог до системи управління підприємством дозволить експлуатувати ці системи менеджменту з максимальним ефектом. Найчастіше під терміном «інтеграція систем менеджменту» помилково розуміється механічне об'єднання вимог різних стандартів на системи управління, які впроваджує підприємство. При цьому ігнорується необхідність створення єдиного механізму, який дозволяє досягати мету організації за рахунок виконання вимог стандартів на системи менеджменту [7, с. 291].

У той же час філософія сучасного менеджменту виробила три основних аспекти, які забезпечують сталий розвиток бізнесу будь-якої організації:

1. Відповідність результатів діяльності (наприклад, таких як: продукції, впливів на зовнішнє середовище і персонал) вимогам зацікавлених

сторін і застосовуваним законодавчим і галузевим вимогам.

2. Управління ризиками організації при реалізації її стратегії і досягненні поставлених цілей.

3. Інтеграція всіх процесів в єдину консолідовану систему, що представляє собою цілісний механізм управління організацією.

Інтегрована система менеджменту забезпечує велику узгодженість дій всередині організації, посилюючи тим самим синергетичний ефект, що полягає в тому, що загальний результат від узгоджених дій вище, ніж проста сума окремих результатів. В цілому результат дає можливість: мінімізувати функціональну роз'єднаність персоналу в організації; знизити витрати на розробку, функціонування і сертифікацію інтегрованої системи; враховувати баланс інтересів зовнішніх сторін організації; скоротити обсяг документів, поліпшити злагодженість процесу обміну інформацією; підвищити ефективність об'єднаної системи менеджменту за рахунок використання спільних дій в інтегрованій системі, таких як визначення політики, планування, підготовка персоналу і т. д.; зменшити конфліктність та ймовірності можливих протиріч з питань, пов'язаних з якістю, екологією та безпекою.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, від інтеграції систем менеджменту можна очікувати наступні основні вигоди для бізнесу: покращене планування і підвищення ефективності діяльності; забезпечення цілісного підходу до управління ризиками; менша ступінь конфліктності між системами; зменшення дублювання і бюрократії; велика результативність і ефективність внутрішніх і зовнішніх аудитів; використання перспективних можливостей поліпшення; економія ресурсів; поліпшення взаємин з зацікавленими сторонами; підвищення якості інформації для прийняття рішень; зростання ділової репутації та підтримка з боку засновників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корешков В. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення / В. Корешков, В. Назаренко, М. Кусакин, І. Осмола // Стандартизація сертифікація якість. – 2007. – № 1. – С. 54-61.
2. Криворучко. О. Н. Система управління качеством в автотранспортном предприятии / О. Н. Криворучко // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. пр. – Одеса: ОДМУ, 2004. – Вип. 17. – С. 144-158.
3. Кусакин Н. А. Интегрированные системы менеджмента на основе международных стандартов. Начало пути [Текст] / Н. А. Кусакин, В. В. Назаренко, И. И. Осмола, // Новости. Стандартизация и сертификация. – Минск: БелГИСС, 2005. – № 1. – С. 49-53.
4. Буряк Р. І. Інтегрована система менеджменту як основа забезпечення сталого розвитку підприємства

аграрного сектору України / Р. І. Буряк // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2015. – № 3-4. – С. 36-44. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV\\_2015\\_3-4\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2015_3-4_).

5. Шаповал. М. І. Менеджмент якості / Шаповал М. І.: підручник – 3-е вид., виправ. і доп. – К.: Знання, 2007. – 476 с.

6. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009 – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національний стандарт України).

7. Пугачевська К. Й. Інтеграція цільових підсистем в менеджмент підприємства. / Пугачевська К. Й. Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (19 січня 2018 року). – Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. – С. 290-292.

8. Момот О. І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць / О. І. Момот. – К., 2007. – № 5 (37). – С. 133–138.

9. Українська асоціація якості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/index.php/uk/>.

## REFERENCES:

1. Koreshkov V., Nazarenko V., Kusakin M. & Osmola I. (2007), "Integrated management system of the organization. Features, problems and solutions", Standartyzatsiia sertyfikatsiia yakist, vol. 1, pp. 54-61.

2. Buryak R. (2015), "Integrated Management System as a Basis for Ensuring Sustainable Development of Enterprise in the Ukrainian Agrarian Sector", Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy, vol. 3-4, pp. 36-44.

3. Kusakin M., Nazarenko V. & Osmola I. (2005), "Integrated management systems based on international standards. The beginning of the way", Novosti Standartizatsiya i sertifikatsiya, vol. 1, pp. 49-53.

4. Kryvoruchko O. (2004), "Quality management system in a trucking enterprise", Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti: Zb. nauk. pr., vol. 17, pp. 144-158.

5. Shapoval M.I. (2007), Menedzhment yakosti [Quality management], Znannya, Kyiv, Ukraine, p. 476.

6. Systemy upravlinnia yakistiu [Quality management systems]. Vymohy: DSTU ISO 9001:2009, Kyiv, Derzhspozhuvstandart, Ukraine, p. 25.

7. Pugachevska K.Y. (2018) Integration of target subsystems into enterprise management, Marketynh i menedzhment v systemi natsionalnykh i svitovykh ekonomichnykh interesiv: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (19 sichnia 2018 roku), Kryvyi Rih: DonNUET im. M. Tuhan-Baranovskoho, pp. 290-292.

8. Momot O.I. (2007), "Possibilities of using international standards for the construction of integrated management systems", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu: zb. nauk. prats, vol. 5(37), pp. 133-138.

9. Ukrainian Quality Association (2018) available at <http://www.uaq.org.ua/index.php/uk/> (Accessed 4 March 2018).

**Pugachevska K.Y.**

Ph.D., Associate Professor of Management and Economic Processes Management Department  
Mukachevo State University

**Kuzla M.I.**

Master Student  
Mukachevo State University

## ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL STANDARDS

The scientific article is devoted to the actual issue of forming of an enterprise management system based on the requirements of international standards. It is determined that as a result of the development of management systems based on the harmonious combination of target subsystems (quality, ecology, health and security of personnel, etc.) in a single system of enterprise management, all interested parties can expect increased competitiveness of products, lower costs, increased profits, profitability, working capital and the rate of investment return, mitigation of environmental impacts, reduction of occupational risks and consequences of accidents at work, provided the social security of the staff.

It is noted that currently most organizations are at different stages of implementation, certification and further development of management systems in accordance with the requirements of international standards and / or specifications and specifications, for example: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO / TS 16949, ISO 22000, ISO / IEC 27001, ISO / IEC 20000 and others.

The common characteristics of international standards are highlighted, among which the following can be defined: definition of basic processes; policy development and goals formation; planning of actions necessary for the realization of the policy and goals; establishment and distribution of responsibilities and powers between employees; monitoring of processes and programs implementing policies and goals; regular internal

audits; adoption of corrective and preventive actions; analysis of the management system efficiency by senior management.

It is noted that the simultaneous operation of several autonomous systems, as a rule, is associated with a number of problems: the duplication of individual requirements generates the introduction of several procedures which the same for program purposes; the emergence of contradictions between the priorities in the requirements of different management systems; the absence of a single effective mechanism or the presence of several simultaneously noneffective combined mechanisms for responding to destabilizing factors of the external and internal environment of the organization.

It is determined that integrated management systems are formed on the basis of a systematic approach to enterprise management, which allows to combine different aspects of activity, which eventually significantly affect the activities of the entire organization. The purpose of an integrated management system developing is the joint optimal risk management, which allows to reduce the amount of material and organizational resources needed by the enterprise.

The main reasons for the necessity of management systems integration are the following: the achievement of compliance with all set requirements; management risk organization; improving the image of the organization; decrease in non-production costs; improving interaction with supervisory, legislative and supervisory bodies; reduction of environmental pollution; improving working and safety conditions in the workplace.

It has been determined that an integrated management system ensures greater coherence of activities within the organization, thereby enhancing the synergistic effect that the overall result from concerted actions is higher than the simple sum of individual results. In general, the result enables: to minimize the functional disunity of personnel in an organization; to reduce the cost of developing, operating and certifying the integrated system; to take into account the balance of interests of the external parties of the organization; to reduce the volume of documents, improve the coherence of the information exchange process; to increase the efficiency of the integrated management system by using joint actions in the integrated system, such as policy definition, planning, personnel training; to reduce the conflict and the probability of possible contradictions in issues related with quality, environment and safety.

The following main benefits for business from integration of management systems are presented: improved planning and efficiency improvement; ensuring a holistic approach to risk management; less degree of conflict between systems; reduction of duplication and bureaucracy; great efficiency and effectiveness of internal and external audits; use of advanced opportunities for improvement; saving resources; improving relationships with stakeholders; improving the quality of information for decision-making; growth of business reputation and support by founders.