

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Щомісячний спеціалізований журнал

32
стор.

**ГНУЧКІ ТЕХНОЛОГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ ISO:**
рекомендації та робочі рішення

20
стор.

**ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ,
АБО ЯК СТОРИТИ ЕФЕКТИВНУ КОМАНДУ**
із впровадження системи менеджменту охорони здоров'я
та безпеки праці

68
стор.

ЕКСПОРТ АЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ:
вибір перспективних ринків

74
стор.

СКІЛЬКИ МОЖЕ КОШТУВАТИ ПОРУШЕННЯ
вітчизняного санітарного законодавства?

Метрологія для підприємства

ЩОКВАРТАЛЬНИЙ
МІЖГАЛУЗЕВИЙ
ВИРОБНИЧО-ПРАКТИЧНИЙ
ЖУРНАЛ

У КОЖНОМУ НОМЕРІ:

- ▶ **Роз'яснення** змін у законодавстві, експертні коментарі від провідних фахівців
- ▶ **Підтвердження** технічної компетентності вимірювальних підрозділів (акредитація, метрологічна атестація та експертиза, повірка, калібрування)
- ▶ **Розробка** нових та удосконалення діючих засобів вимірювальної техніки (ЗВТ)
- ▶ **Практичні** рекомендації з ремонту, налагодження та регулювання ЗВІ
- ▶ **Еталонні** та стандартні зразки; забезпечення єдності, достовірності та необхідної точності вимірювань
- ▶ **Методи** і засоби метрологічного забезпечення виробництва у різних сферах діяльності (будівництво, медицина, харчова промисловість тощо)



«ГАРЯЧІ» ТЕМИ НА СТОРІНКАХ У 2019 РОЦІ:



ОФОРМЛЮЙТЕ ПЕРЕДПЛАТУ НА 2019 РІК:



в інтернет-магазині
techmedia.com.ua



за передплатним індексом
60724



за телефоном
0-800-215-522
(дзвінки в межах України безкоштовні)

ЕКСПЕРТНА РАДА

Віталій Цопа,

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

Михайло Безродний,

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

Олександр Лисенко,

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

Іван Чижик,

начальник науково-технічного
відділу метрологічного
забезпечення вимірювань
та виробничих процесів
ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»

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»,
член Всеукраїнської асоціації
консультантів з управління
«СМС-Ukraine», консалтингова
діяльність із застосування стандартів
ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001

Ірина Швець,

менеджер із розвитку системи еколо-
гічного менеджменту «Corum Group»,
провідний аудитор системи
екологічного менеджменту
ISO 14001:2015

Святослав Бартош,

керівник юридичної фірми «Bargen»



**Якістю можна
і потрібно керувати!**

Тож, дорогі наші читачі, у новому передплатному році пропонуємо знову працювати разом.

Чимало українських компаній долучилися до читацького кола нашого журналу. Дякуємо всім, хто традиційно з нами; сподіваємося, що зможемо виправдати довіру і нових передплатників.

Ми й надалі максимально відкриті для вас, приймаємо ваше доброзичливе сприяння, пропозиції та робочі запитання кожного, хто йде поряд з нами, на незмінну електронну адресу редакції: yakist@techmedia.com.ua. Ми прагнемо всіляко покращувати якість журналу для вас!

Попереду в нас із вами і плідні будні, які обов'язково принесуть вагомі та реальні здобутки, і прекрасні свята, і широкі обрії.

Будьмо разом!

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

№ 1 (13) січень 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», 2018

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 № 6133, від 28.12.2018 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

Інна Одинець

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

Людмила Хоміч

Екологічний аудит для управління якістю підприємства: різновиди та принципи, підбір аудитора	12
--	-----------

Михайло Маліков, Олександр Лисенко

Делегування повноважень, або Як створити ефективну команду із впровадження системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці	20
--	-----------

Євгеній Годнев

Гнучкі технології трансформації підприємств на основі стандартів ISO: рекомендації та робочі рішення	32
--	-----------

Віталій Цопа

ISO 13053 для досягнення рівнів якості «Шість сигм»: впровадження успішного зарубіжного досвіду. Частина 2.....	45
---	-----------

Людмила Хоміч

Вихід на ринки «екопродукції» без порушення конкурентного права: застосування екологічного твердження.....	56
--	-----------

Євгенія Литвинова

Експорт алкогольної продукції: вибір перспективних ринків	68
---	-----------

Наталія Пухальська

Скільки може коштувати порушення вітчизняного санітарного законодавства?.....	74
---	-----------

Запитання – відповідь.....	77
-----------------------------------	-----------



Інна Одинець,

відповідальний редактор журналу «Управління якістю»

- Яке значення має хроматографія для агросектору?
- Дізнатися про вимоги до харчових продуктів у ЄС та Китаї можна за допомогою нового довідника
- Яким буде державний нагляд Держпродспоживслужби у 2019 році?
- Розроблено нову пластикову упаковку, яка біологічно розкладається

Коротко про головне: аналізуємо та враховуємо новації

Відтепер – лише повна та правдива інформація про харчові продукти

6 грудня Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про інформацію для споживачів про харчові продукти». Закон приводить у відповідність українське законодавство до норм ЄС.



З набуттям чинності Закону України «Про інформацію для споживачів про харчові продукти», українців інформуватимуть про харчові продукти, які будуть продаватися в супермаркетах, магазинах, кіосках, ресторанах чи кав'ярнях, так само, як і європейців: лише правдива інформація, яку легко прочитати та зрозуміти, яка не вводить споживача в оману.

Якщо продукт містить алерген чи якийсь інгредієнт, що може викликати непереносимість, це обов'язково потрібно вказати. Тепер, купуючи харчові продукти, український споживач зможе робити свідомий вибір на користь того чи іншого продукту.

Тоні Віл,

керівник Проекту вдосконалення системи контролю безпеки харчових продуктів в Україні



Новий закон містить вимоги щодо виділення алергенів, передбачає збільшення шрифту на етикетці, зазначення країни чи місця походження харчового продукту, інформування про замороження чи розмороження продукту, перелік усіх інгредієнтів, надання інформації про поживну цінність. Відповідає за надання цієї інформації той оператор ринку, під найменуванням якого продається харчовий продукт.

**ВАЖЛИВО**

Для адаптації продукції до нових вимог виробникам дається трирічний перехідний період.

Прийнятий документ має вплив на діяльність виробників і постачальників, які зобов'язані інформувати споживачів про харчові продукти. При цьому йдеться про усі продукти, призначені для кінцевого споживання, у тому числі у сфері громадського харчування.

Нові умови для виробників плодово-ягідних вин

Крім зниження акцизу, виноробам виділяють додаткову державну підтримку.

**ДОВІДКА**

Верховна Рада прийняла поправку до Податкового кодексу, згідно з якою акциз на плодово-ягідні вина знижено до 0,01 грн/л. Йдеться про напої з фактичною міцністю 1,2-15% об'ємних одиниць етилового спирту. Таким чином, акциз знизили до рівня виноградних вин, хоча до цього він був як у лікєро-горілочаній продукції.

З огляду на те, що нові виробники виноробної продукції належатимуть до 4-ї групи платників єдиного податку, варто очікувати зростання продуктивності та підвищення конкурентоспроможності продукції, а також збільшення частки продукції, що переробляється самими фермерами.

Крім того, Кабмін збільшив державну підтримку хмелярства, закладки молодих садів, виноградників та ягідників до 400 млн грн у 2019 році.

**ДОВІДКА**

Загальний обсяг держпідтримки агропромислового комплексу (АПК) в 2019 році становитиме близько 6 млрд грн. За інформацією, розміщеною на сайті Мінагропроду, станом на 16 листопада 2018 року використано 35,8% держпідтримки АПК, частину з яких призначено на хмеле- та садівництво.

Очікується, що частину бюджетних коштів (70-100 млн грн) буде направлено на компенсацію витрат на будівництво холодильників із регульованим газовим середовищем для зберігання фруктів власного виробництва, а також камер швидкого заморожування і ліній товарного оброблення плодів.

Аграрії отримали більше свободи при утилізації пестицидів: тепер їх можна утилізувати і за кордоном

Україні відкрився шлях для екологічно безпечної утилізації непридатних та фальсифікованих пестицидів у країнах ЄС. Про це йдеться у повідомленні Європейської Бізнес Асоціації.

Так, 21 листопада 2018 року Уряд ухвалив відповідні зміни до Постанови Кабінету Міністрів України від 13 липня 2000 року № 1120 «Про затвердження Положення про контроль за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх утилізацією/видаленням і Жовтого та Зеленого переліків відходів», зокрема, щодо контролю транскордонного перевезення небезпечних відходів та їх утилізації. Відтепер суб'єкти господарювання можуть обирати, де утилізувати непридатні для використання та заборонені до застосування хімічні засоби захисту рослин – на українських підприємствах (у разі їх появи) або закордонних.

”

В Україні накопичено близько 8,5 тис. тонн непридатних пестицидів. На сьогодні у нас немає підприємств, що могли б їх утилізувати. Вони є в інших країнах, однак до цього часу утилізувати пестициди за кордоном було заборонено.

Остап Семерак,
Міністр екології та природних ресурсів

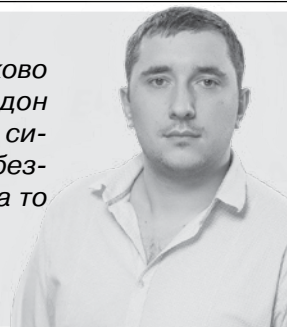


Таким чином, уряд привів нормативно-правові акти, що регулюють цю сферу, відповідно до міжнародних вимог, зокрема Базельської конвенції.

”

До 2013 року механізм Базельської конвенції в Україні частково працював і бізнес міг вивозити непридатні відходи за кордон для утилізації. Однак він був припинений. Сьогодні виникла ситуація, коли у нас взагалі відсутні підприємства, які могли б безпечно утилізувати ці категорії відходів. Їх накопичували, а то й гірше – бездумно ховали.

Віктор Погорілий,
координатор Агрохімічного комітету ЄБА



В Інституті здоров'я рослин пояснили значення хроматографії для агросектору

Фахівці Інституту здоров'я рослин (Crop Care Institute) показали процес аналітичного контролю складу пестицидів на відповідність стандартам якості в хроматографічній лабораторії.

”

Можливості хроматографії набагато ширші, ніж просто аналіз пестицидів. Цей вид дослідження може бути цікавий для фармакології, косметології та інших сфер. Рідинна і газова хроматографія призначені для визначення великих концентрацій і для контролю певного рівня вмісту діючих речовин у сировині та готовій продукції.

Володимир Малиновський,
старший науковий консультант Інституту здоров'я рослин



Як пояснюють фахівці лабораторії, пестициди можуть іноді не подіяти або подіяти не так, як хотілося б, залежно від різних умов їх застосування. Ситуації бувають різні: неправильне зберігання пестицидів, розбавлення пестицидів не за інструкцією, вплив погодних умов тощо.

”

Проби готової продукції завжди передаються в лабораторію хроматографії. Призначення цього науково-дослідного підрозділу – якісний і кількісний контроль діючих речовин пестицидів у сировині, в технологічних продуктах, а також обов'язковий контроль готової продукції. Зміст діючих речовин пестицидів тут визначається методом високо-ефективної рідинної хроматографії і/або газової хроматографії. Для цього лабораторія забезпечена високочутливими приладами міжнародних виробників.

Наталія Рассихаєва,
начальник лабораторії аналітичного і оперативного контролю
Інституту здоров'я рослин

Україні потрібні правила використання антибіотиків у тваринництві

Регулювання використання антибіотиків у тваринництві вимагає особливої уваги, адже люди споживають продукцію тваринного походження.

У ЄС триває робота над посиленням законодавчої бази з цього питання і зменшенням рівня використання антибіотиків у тваринництві. Так, антибіотики в Європі дозволені тільки за рецептом ветеринара.

”

У зв'язку зі зміною ветеринарного законодавства в ЄС буде посилено контроль за імпортом живих тварин і продукції тваринного походження в Європейський Союз. Існує ймовірність, що експорт продукції з країн, які використовують стимулятори росту, може бути заборонений.

Девід Джон, експерт Animal Health Europe

Наразі триває робота над розробленням нової редакції Закону України «Про ветеринарну медицину».



ДОВІДКА

Одним із основних практичних напрямів удосконалення українського законодавства стане дистрибуція ветеринарних препаратів. Вона буде можлива тільки після того, як компетентний орган видасть відповідну ліцензію.

Не зареєстрований препарат не матиме права бути на ринку – ані в групі, ані в роздрібній торгівлі. Тому сьогодні необхідно ввести ліцензування виробництва ветеринарних препаратів в Україні.

Державний нагляд Держпродспоживслужби у 2019 році

Планові заходи державного нагляду (контролю) суб'єктів господарювання у 2019 році проводитимуться відповідно до наказу Держпродспоживслужби від 27 листопада 2018 року № 965 «Про затвердження щорічного плану державного контролю Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів (у сферах безпеки та окремих показників якості харчових продуктів, ветеринарної медицини)», який розміщено на сайті Держпродспоживслужби (www.consumer.gov.ua¹) у розділі «Діяльність» підрозділ «Плани діяльності».

Державний контроль у 2019 році є ризик-орієнтованим та здійснюватиметься з періодичністю, що є достатньою для досягнення цілей Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин».



1



ВАЖЛИВО

Заходи державного контролю у 2019 році будуть проводитися без попередження (повідомлення) оператора ринку, крім аудиту та 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 початку такого заходу.

Повідомлення будуть надсилатися рекомендованим поштовим відправленням за місцезнаходженням (місцем проживання) оператора ринку, зазначеним у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, та/або відправленням електронної

пошти на відповідну адресу оператора ринку, зазначену в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, або вручатися особисто під розписку керівнику чи представнику оператора ринку.



ДОВІДКА

Щорічний план державного контролю розроблено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2018 року № 896 «Деякі питання здійснення планових заходів державного контролю Державною службою з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів», де встановлено процедуру визначення періодичності проведення планових заходів державного контролю у формі інспектування й аудиту.

Дізнатися про вимоги до харчових продуктів у ЄС та Китаї можна за допомогою нового довідника

Публікація «Максимально допустимі рівні вмісту забруднюючих речовин у харчових продуктах в ЄС та КНР», що представлена Держпродспоживслужбою, продовжує серію запланованих матеріалів, присвячених аналізу вимог КНР і ЄС щодо безпечності харчових продуктів, розрахована на операторів ринку харчових продуктів, які планують експорт.

Публікацію підготовлено проектом Групи Світового банку «Реформування інвестиційного клімату в Україні» за фінансової підтримки Швейцарського агентства розвитку (SECO). До створення цього документа долучилися міжнародні експерти і фахівці Держпродспоживслужби України.

Публікація буде корисною для виробників та експортерів харчових продуктів.



ДОВІДКА

Першу публікацію, що вивчає вимоги КНР та ЄС до безпечності харчових продуктів «Порівняння показників мікробіологічних критеріїв у харчових продуктах в ЄС та КНР», розміщено на офіційних сайтах Держпродспоживслужби та Світового банку¹.



Розроблено нову пластикову упаковку Plasticor, яка біологічно розкладається

Учені Федерального університету Піо-де-Жанейро (UFRJ) розробили та виготовляють пластикову упаковку Plasticor, яка біологічно розкладається.



ДОВІДКА

Упаковка Plasticor також змінює колір, коли харчовий продукт стає непридатний для споживання.

Зміна кольору – це спосіб кращого управління споживанням їжі, коли перевага буде надаватися тим продуктам, термін придатності яких буде меншим. Крім того, це може бути індикатором того, що деякі продукти, термін споживання яких минув, є безпечними для споживання.

Наразі команда винахідників шукає інвесторів, щоб вивести продукт на ринок і виготовляти його в масовому масштабі. Вони проводять кампанію, залучаючи кошти на платформі під назвою Kickante.



«Наша упаковка є екологічною, оскільки в її виготовленні не використовуються хімічні добавки і термін її розкладання досить короткий», – зазначають розробники.

У той час як загальноживаний пластик розкладається протягом століть, Plasticor розкладається за півроку.

Затверджено Технічний регламент щодо обмеження викидів летких органічних сполук унаслідок використання органічних розчинників у лакофарбових матеріалах для будівель та ремонту колісних транспортних засобів

Наказом Мінекономрозвитку України від 02.10.2018 № 1394 затверджено Технічний регламент щодо обмеження викидів летких органічних сполук унаслідок використання органічних розчинників у лакофарбових матеріалах для будівель та ремонту колісних транспортних засобів.

Цей Технічний регламент визначає вимоги до лакофарбових матеріалів для будівель та ремонту колісних транспортних засобів щодо вмісту летких органічних сполук, що входять до їх складу. Документ розроблений на основі Директиви 2004/42/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 квітня 2004 року про обмеження викидів летких органічних сполук через використання органічних розчинників у певних фарбах і лаках та продуктах повторної обробки автомобілів і про внесення змін до Директиви 1999/13/ЄС.



ДОВІДКА

Дія нового Технічного регламенту поширюється на матеріали, які застосовуються для фарбування будинків, їх облицювання, збірних і допоміжних частин та конструкцій з декоративною, функціональною і захисною метою.

Міжнародний стандарт ISO 21041 допоможе порівнювати продукти за ціною

Після того як товар або послугу введено в обіг, необхідно донести до цільової аудиторії інформацію про їх вартість. Цінова прозорість – один із способів завоювання довіри споживачів і спрощення їх вибору товару або послуги для покупки.



ДОВІДКА

Ціноутворення – процес створення і формування ціни на товар або послугу, при якому враховуються такі чинники як вартість сировини і виробництва, ситуація на ринку, конкуренція, популярність бренду і якість продукту або послуги тощо.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) закінчила розробку нового стандарту – ISO 21041 «Керівництво із вказання ціни в розрахунок на товарну (вагову) одиницю», спрямованого на усунення плутанини шляхом опису сучасних систем ціноутворення, що дозволяють вказувати ціни в розрахунок на товарну (вагову) одиницю, і підвищення прозорості інформації про ціни.

Вказівка цін у розрахунок на товарну (вагову) одиницю – спосіб продемонструвати ціну товару щодо стандартної одиниці виміру на зразок кілограма або літра, яким користуються роздрібні продавці таких виробів.

Крім того, дослідження показали, що таке стандартизоване уявлення ціни в розрахунок на товарну одиницю сприяє більш прихильному ставленню до роздрібних продавців із боку відвідувачів торгових точок, а ефективна демонстрація чіткої інформації про ціни на одиницю продукції не обов'язково змусить споживачів просто купити найдешевший продукт – це дозволить їм зробити більш усвідомлений вибір.

Таким чином, новий стандарт допоможе споживачам швидко і ефективно порівнювати продукти, що є безпрограшним рішенням для всіх зацікавлених сторін. ■



Людмила Хоміч,
адвокат, спеціалізація –
природоохоронне
законодавство

*Проведення
екологічного
аудиту як одна
з основних опцій
управління якістю
підприємства*

Екологічний аудит для управління якістю підприємства: різновиди та принципи, підбір аудитора

Із метою виходу на світові ринки країн, у яких відбувається Perezavantazhenня законодавства, як, наприклад, сьогодні в Україні, одним із інструментів управління якістю може бути екологічний аудит.



ДОВІДКА

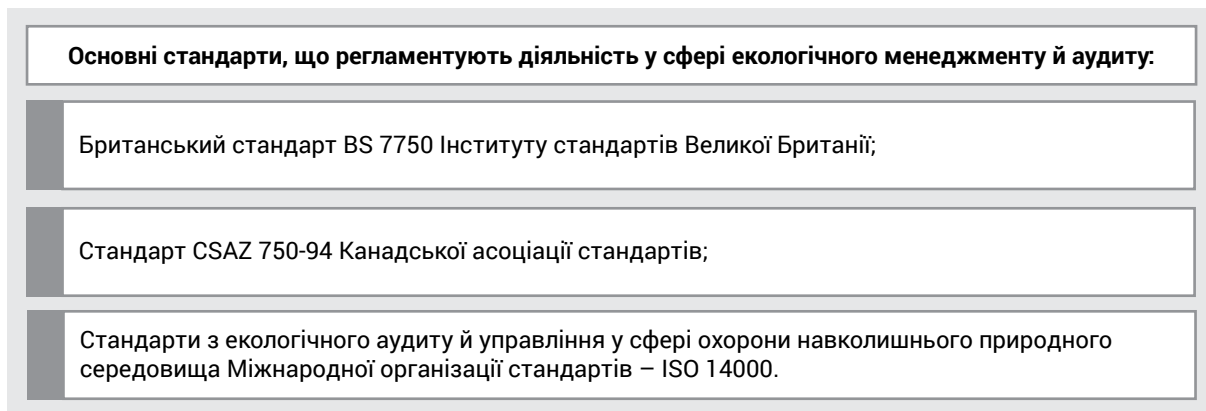
Екологічний аудит – документально оформлений системний незалежний процес оцінювання об'єкта екологічного аудиту, що враховує збирання й об'єктивне оцінювання доказів для встановлення відповідності визначених видів діяльності, заходів, умов, системи екологічного управління й інформації з цих питань вимогам законодавства України про охорону навколишнього природного середовища та іншим критеріям екологічного аудиту.

В Україні екологічний аудит регламентується Законом України «Про екологічний аудит».

У США, Канаді, Великій Британії, Нідерландах, Швеції, інших країнах ЄС та в Японії процедура екологічного аудиту обов'язкова. Вона є інструментом управління, що передбачає систематичне, зареєстроване, періодичне й об'єктивне оцінювання того, як ефективно організоване підприємництво виконує функцію захисту навколишнього середовища. У цих країнах прийняті національні стандарти, які регламентують діяльність у сфері екологічного менеджменту й аудиту (схема 1).



Схема 1



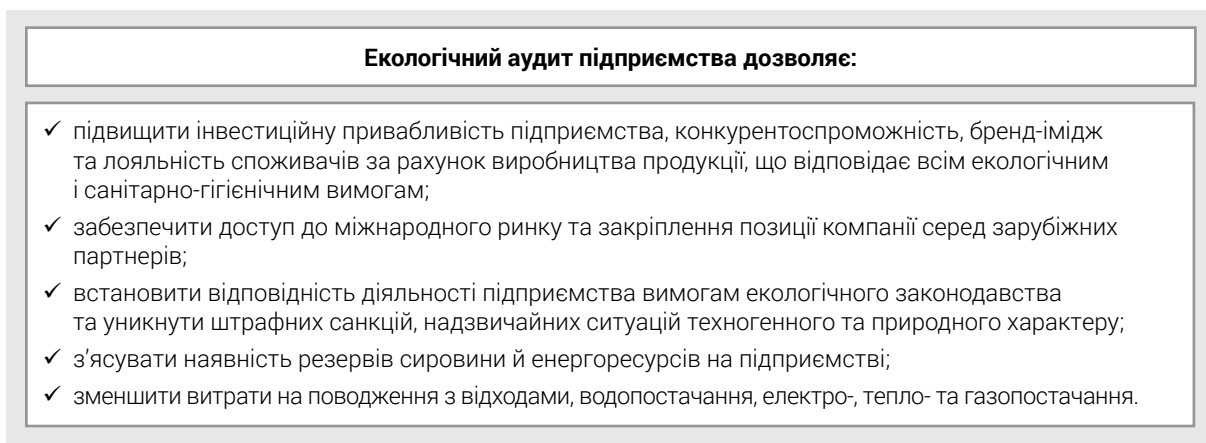
Наразі багато комерційних банків стали використовувати екологічний аудит для попередження ризику неплатежів за позичками своїх позичальників та банкрутства у зв'язку з їх діяльністю у сфері навколишнього середовища. Так, на виконання Рекомендацій Світового банку, положень Протоколу екологічного аудиту Європейського банку реконструкції та розвитку, директиви Світового банку (WB), Міжнародної фінансової корпорації (IFC), Японського банку міжнародного співробітництва (JBIC) проведення екологічного аудиту є обов'язковим.

На рівні стандарту Держстандартом України затверджено і введено в дію як офіційне видання збірник стандартів ДСТУ ISO Системи управління навколишнім середовищем і Настанови щодо здійснення екологічного аудиту відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 14000 та здійснюється сертифікація спеціалістів.

Екологічний аудит як опція управління якістю підприємства сприяє досягненню цілей, зображених на *схемі 2*.



Схема 2



Позитивний досвід запровадження процедури екологічного аудиту доводить, що його ефективність залежить від низки факторів, зокрема:

- сприйняття системи екологічного аудиту не як факультативного принципу, а як обов'язкової невід'ємної частини діяльності підприємства;
- спільна, злагоджена робота аудиторської команди і представників (керівництва) підприємства;
- готовність підприємства до адаптації, навчання та удосконалення.

Екологічні аудити можуть бути різні та залежать від мети такого аудиту, методів його проведення та форми (схема 3).



Схема 3

Різновиди екологічного аудиту

Залежно від мети	<ul style="list-style-type: none"> • екологічний аудит системи управління; • екологічний аудит процесу виробництва; • екологічний аудит продукції
Залежно від форми	<ul style="list-style-type: none"> • добровільний екологічний аудит проводиться щодо будь-яких об'єктів екологічного аудиту на замовлення заінтересованого суб'єкта за згодою керівника чи власника об'єкта екологічного аудиту; • обов'язковий – проводиться на замовлення заінтересованих органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування щодо об'єктів або видів діяльності, які становлять підвищену екологічну небезпеку, відповідно до переліку, що затверджується Кабінетом Міністрів України у разі: <ul style="list-style-type: none"> • банкрутства; • приватизації; • передання в концесію об'єктів державної та комунальної власності; • передання або придбання в державну чи комунальну власність; • передання у довгострокову оренду об'єктів державної або комунальної власності; • створення на основі об'єктів державної та комунальної власності спільних підприємств; • екологічного страхування об'єктів; • завершення дії угоди про розподіл продукції відповідно до закону
Залежно від методів проведення	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішній; • зовнішній; • аудит постачальника/покупця; • сертифікований аудит

Проведення екологічного аудиту характеризується застосуванням низки принципів (таблиця 1), які є передумовою забезпечення належних висновків аудиту, професіоналізму аудиторів та, як результат, досягнення мети аудиту. Ці принципи мають сприяти надійності та результативності аудиту як засобу підтримки політики керівництва, забезпечувати належною інформацією, на основі якої організація може вживати заходів щодо поліпшення своєї діяльності.

Таблиця 1
Принципи екологічного аудиту

Принцип	Зміст принципу
Дотримання етичних норм	виконувати свою роботу чесно, старанно та відповідально;
	знати та дотримуватися будь-яких правових вимог;
	бути компетентними під час виконання своєї роботи;
	виконувати свою роботу неупереджено, тобто залишатися справедливими й безсторонніми у всіх своїх справах;
Чесність у поданні результатів	бути здатними протистояти будь-якому тиску, який міг би вплинути на судження аудиторів під час проведення аудиту.
	дані аудиту, висновки та звіти мають правдиво й точно відображати аудиторську діяльність;
	інформація має подаватися правдива, точна, об'єктивна, своєчасна, чітка і вичерпна;
Професійна ретельність	суттєві перешкоди, які мали місце під час аудиту, а також неузгодженості в судженнях між групою аудиту й об'єктом аудиту необхідно відображати у звіті аудиту.
	старанність та розсудливість у проведенні аудиту;
Конфіденційність	здатність висловлювати вмотивовані судження в усіх ситуаціях, пов'язаних із аудитом.
	заборона поширювати та використовувати інформацію для власної вигоди чи у спосіб, який шкодить законним інтересам об'єкта аудиту.
Незалежність	заборона поширювати та використовувати інформацію для власної вигоди чи у спосіб, який шкодить законним інтересам об'єкта аудиту.
	неупередженість аудиту й об'єктивність його висновків;
	унікнення конфлікту інтересів;
Підхід, що базується на доказах	незалежність від керівників робіт при внутрішньому аудиті;
	забезпечення даних та висновків аудиту на базі доказів аудиту.
Персональна відповідальність аудитора	формування надійних і відтворюваних висновків аудиту;
	можливість перевірити доказ аудиту.
Персональна відповідальність аудитора	юридичний обов'язок аудитора позбавляти права проводити аудиторську діяльність;
	відшкодування матеріальної та моральної шкоди, заподіяної внаслідок неправомірних дій при проведенні екологічного аудиту.

Вибір екологічного аудитора

Приймаючи рішення про проведення екологічного аудиту, перед замовником постає питання: кого обрати? Адже довіра до аудитування та здатність досягати його цілей залежить від компетентності аудитора, залученого до планування та проведення аудитів. Оцінювання компетентності аудитора є першочерговим завданням при виборі фахівця і проводиться воно внаслідок процесу, за якого розглядають особисті чесноти та здатність застосовувати знання та вміння, набуті завдяки освіті, практичній роботі, аудиторській підготовленості та досвіду проведення аудитів.

**ДОВІДКА**

Нормами статті 14 Закону України «Про екологічний аудит» визначено, що екологічний аудит може проводити особа (екологічний аудитор), яка має відповідну вищу освіту, досвід роботи у сфері охорони навколишнього природного середовища або суміжних сферах не менше чотирьох років підряд та якій видано в установленому порядку сертифікат на право проведення такої діяльності.

Міністерством екології та природних ресурсів України запроваджено реєстр відкритих даних щодо екологічних аудиторів, які мають право проводити екологічний аудит, та юридичних осіб, що мають право на укладання угод на проведення екологічного аудиту (<https://menr.gov.ua/news/31516.html>)¹.



Перелік таких осіб досить широкий, тому питання обрання фахового екологічного аудитора залишається відкритим.

При виборі екологічного аудитора визначальними є наступні критерії:

1. Здатність надати фахову консультацію.
2. Досвід подібної роботи. Відгуки попередніх замовників дозволяють краще оцінити досвідченість екологічного аудитора.
3. Уміння перевести рекомендації щодо ефективного природокористування.

Можливі методи оцінювання і вибору аудитора наведено в таблиці 2.



Таблиця 2

Можливі методи оцінювання і вибору аудитора

Метод оцінювання і вибору аудитора	Мета	Приклад
Аналіз фахової підготовки	Перевірка базових знань і вмінь аудитора	Аналіз документів про освіту, досвід роботи, підвищення кваліфікації, участь у проведенні аудитів
Зворотний зв'язок	Вивчення репутації аудитора у попередніх аудитах	Аналіз відгуків та рекомендацій замовників екологічного аудиту, наявність претензій чи зауважень, подальша співпраця із замовником
Співбесіда	Оцінювання особистих рис і навичок спілкування	Співбесіда
Спостереження		

Зрозуміло, що документи про освіту, досвід роботи, підвищення кваліфікації, участь у проведенні аудитів сформує перше враження про потенційного екологічного аудитора. Але остаточне рішення має сформуватися під час співбесіди. Спілкуючись з екологічним аудитором, враховуючи цілі і програму екологічного аудиту, варто звернути увагу на його знання та вміння стосовно наступного (схема 4).



Схема 4

Обов'язкові вимоги до знань та вмінь екологічного аудитора:

- термінологія у сфері довкілля;
- екологічні показники і статистика;
- виробничий контроль та моніторинг;
- досвід у сфері окремих складових навколишнього середовища;
- способи визначання ризику;
- оцінювання життєвого циклу продукції;
- оцінювання екологічних характеристик;
- практики та процеси запобігання утворенню відходів, зменшення відходів, повторного використання, рециклізації та обробляння;
- поводження з небезпечними речовинами;
- екологічне проектування;
- екологічна звітність та оприлюднення екологічної інформації.

Деякі знання та вміння є загальними для аудиторів за будь-якою спеціалізацією, інші – специфічні для аудиторів за конкретною спеціалізацією. Немає потреби, щоб усі аудитори в групі аудиту мали однакову компетентність, однак необхідно, щоб загальна компетентність групи аудиту була достатньою для досягнення цілей аудиту. При цьому керівник групи під час прийняття та виконання завдання з екологічного аудиту має забезпечити дотримання вимог незалежності та фундаментальних принципів етики щодо персоналу, внесеного до групи з виконання завдання з екологічного аудиту.

Вимоги до професійних якостей екологічного аудитора чи керівника групи викладено у таблиці 3.



Таблиця 3

Вимоги до професійних якостей екологічного аудитора чи керівника групи

Зміст професійних якостей	
Професійні якості екологічного аудитора	Знання принципів, методик та методів аудиту
	Знання стандартів та нормативно-правових актів, контрактних вимог об'єкта аудиту

- результативно планувати та організувати роботу;
- провадити аудит за узгодженим графіком;
- визначати пріоритети та зосереджуватися на суттєвих питаннях;
- збирати інформацію за допомогою результативного опитування, слухання, спостереження та критичного аналізу документів, протоколів і даних;
- розуміти та враховувати судження експертів;
- перевіряти доречність і точність зібраної інформації;
- підтверджувати достатність і відповідність доказу аудиту для підтримання даних і висновків аудиту;
- оцінювати ті чинники, які можуть впливати на надійність даних і висновків аудиту;
- забезпечувати конфіденційність і захищеність інформації, даних, документів і протоколів
- правові вимоги, доречні для конкретної сфери спеціалізації та предмета аудиту, наприклад, використання земельних ресурсів, викидів в атмосферу, поводження з відходами тощо;
- вимоги зацікавлених сторін (контрактів);

Таблиця 3. Закінчення

Зміст професійних якостей		
Професійні якості екологічного аудитора	Знання стандартів та нормативно-правових актів, контрактних вимог об'єкта аудиту	знання основ сфери спеціалізації об'єкта аудиту та технологічного процесу; знання характеру робіт або робочих місць; знання принципів, методів і методик керування ризиком, доречних для сфери спеціалізації об'єкта аудиту
	Знання організаційних аспектів об'єкта аудиту	типу організації, її підпорядкованості, розміру, структури, функцій та зв'язків; загальних понять і процесів у сфері бізнесу й управління, а також пов'язаної з ними термінології; культурних і соціальних аспектів об'єкта аудиту
Якості керівника групи з екологічного аудиту	Керівництво процесом аудиту	планувати аудит і забезпечувати результативне використання ресурсів під час аудиту; вживати заходів щодо гігієни та безпеки праці членів групи аудиту під час аудиту, забезпечуючи також дотримання аудитором вимог щодо охорони здоров'я, безпеки праці та режиму секретності; організовувати та спрямовувати роботу членів групи аудиту; здійснювати керування та нагляд за діяльністю аудиторів-стажерів; запобігати конфліктам і сприяти їх розв'язанню (за потреби)

Здатність застосовувати знання та вміння, набуті завдяки освіті, практичній роботі, аудиторській підготовленості та досвіду проведення аудитів необхідно поєднувати з особистими якостями екологічного аудитора, які сукупно складають його компетентність. Особисті якості екологічного аудитора наведено у схемі 5.



Схема 5

Особисті якості екологічного аудитора, що дають змогу діяти відповідно до принципів проведення аудиту:

- етичність та ввічливість;
- неупередженість – здатність діяти відповідально, навіть якщо дії можуть спричинити незгоду чи конфронтацію;
- дипломатичність, тобто тактовність у ставленні до людей;
- спостережливість – активне знайомство з навколишнім середовищем і видами робіт;
- сприйнятливність – інстинктивне відчуття ситуації та здатність розуміти її;
- різнобічність – здатність легко адаптуватися;
- наполегливість – завзяття та цілеспрямованість;
- аналітичність – здатність своєчасно робити висновки на основі логічного мислення й аналізу;
- упевненість в собі – здатність діяти та приймати рішення незалежно, результативно взаємодіючи з іншими особами;
- відкритість до поліпшення – готовність навчатися з ситуацій, а також прагнути досягнути кращих результатів аудиту;
- сприйнятливність щодо культури об'єкта аудиту;
- здатність до співпраці – результативно взаємодіяти з іншими особами, зокрема членами групи аудиту та персоналом об'єкта аудиту.

Правовий статус екологічного аудитора визначається сукупністю його прав та обов'язків, закріпленими Законом України «Про екологічний аудит». Під час проведення екологічного аудиту аудитор має право (схема 6):



Схема 6

Аудитор має право:

- самостійно визначати форми і методи екологічного аудиту відповідно до законодавства та договору із замовником екологічного аудиту;
- отримувати документи, матеріали та інші відомості, наявні у замовника та об'єкта екологічного аудиту, необхідні для проведення екологічного аудиту;
- викладати у звіті про екологічний аудит, що проводиться групою екологічних аудиторів, особливу думку екологічного аудитора щодо суті висновків екологічного аудиту, якщо вона не збігається із загальними висновками;
- залучати на договірних засадах для розв'язання окремих питань, що виникають у процесі проведення екологічного аудиту та вимагають спеціальних знань, фахівців відповідного профілю, не покладаючи на них відповідальність за висновки екологічного аудиту.

У той же час правам екологічного аудитора кореспондують його обов'язки (схема 7).



Схема 7

Екологічний аудитор зобов'язаний:

- повідомляти замовника про всі виявлені у процесі проведення екологічного аудиту випадки порушення законодавства про охорону навколишнього природного середовища, стандартів, норм, правил і відхилення від вимог щодо ведення звітності та її складання, відображати цю інформацію у звіті про проведення екологічного аудиту;
- невідкладно інформувати про виявлену у процесі проведення екологічного аудиту загрозу аварійної ситуації керівника (власника) та замовника об'єкта екологічного аудиту, центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику зі здійснення державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення та охорони природних ресурсів;
- забезпечувати належне збереження та своєчасне повернення всіх документів, які одержані від власника об'єкта екологічного аудиту, замовника та інших осіб для проведення екологічного аудиту;
- невідкладно інформувати замовника про відомі йому причини, що унеможливають проведення чи продовження екологічного аудиту;
- заявляти самовідвід за наявності особистої заінтересованості у результатах екологічного аудиту конкретного об'єкта екологічного аудиту;
- дотримуватися встановлених законодавством та договором на проведення екологічного аудиту вимог щодо конфіденційності інформації, яка отримана або стала йому відома під час виконання цієї роботи.



Михайло Маліков,
генеральний директор
«Бюро Верітас Бел Лтд»,
Білорусь



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

*Розподіл прав,
обов'язків
та повноважень
команди проекту
із впровадження
системи охорони
здоров'я і безпеки
праці*

Делегування повноважень, або Як створити ефективну команду із впровадження системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці

Ролі, відповідальність і повноваження керівного персоналу, який виконує й перевіряє різні види діяльності, що впливають на ризики в галузі професійної безпеки і здоров'я, пов'язані з роботою організації, устаткуванням (засобами виробництва) і процесами, мають бути визначені, задокументовані й доведені до відома.

Навряд чи хтось стане заперечувати необхідність видання наказу про впровадження системи менеджменту охорони здоров'я і безпеки праці (далі – ОЗБП) відповідно до вимог ISO 45001.



ВАЖЛИВО

Керівництво має бути лідером у проекті впровадження системи менеджменту ОЗБП і підтримувати його «адекватним» виділенням ресурсів.

Якщо повноваження керівника і членів робочої групи з впровадження не підтверджені та не підтримані, майже неминуха ситуація, коли керівники підрозділів і навіть окремі співробітники, які відповідають за конкретні бізнес-процеси, важливі для організації, будуть ігнорувати зустрічі і неохоче контактувати із представниками робочої групи. Вони будуть сприймати проект створення системи менеджменту ОЗБП як нічию відповідальність і чергову «примху», яка прийшла в голову комусь нагорі та яка ось-ось відбере їхній дорогоцінний час. Відсутність офіційного наказу означає, що керівництво насправді саме не знає чого хоче.

У таких вихідних обставинах можуть проводитися нескінченні наради «у розширеному складі», кожна з яких буде закінчуватися тим, що керівнику робочої групи з впровадження будуть давати нескінченні «нові завдання». Водночас проект буде стояти в початковій точці, без будь-яких перспектив просування. Не дати «потонути в узгодженнях» проекту в цій ситуації може тільки справжній лідер із великим досвідом. Він буде просто ходити кабінетами «в шкірянці і з наганом» та компенсувати прямим тиском те, що йому, як керівнику, не додало керівництво.



Як писав німецький драматург Бертольд Брехт, «нещасна та країна, яка потребує героїв». Якщо потрібні герої, значить, організація як система працює погано.

Коли ж потрібно видавати наказ про впровадження системи менеджменту ОЗБП? Зазвичай цією дією відкривається проект. Але до видання наказу вищому керівництву варто пройти навчання за стандартом ISO 45001 або проконсультуватися із залученим консультантом. Якщо попередньо цього не зробити, до наказу можуть потрапити «фантастичні» розпорядження.



ДОВІДКА

Експерти рекомендують призначити в наказі про впровадження системи менеджменту ОЗБП «представника вищого керівництва» та поіменно призначити робочу групу з впровадження (5-7 осіб). Склад команди може бути різним і залежить від напряму діяльності. Для згуртування колективу в єдине ціле має значення вік учасників, чисельність тощо.

Залучення в команду цінних фахівців із лінійних підрозділів часто викликає конфлікт між представником вищого керівництва і начальниками відділів.

Особливо важко доводиться молодим перспективним працівникам, яким керівництво довірило управління проектом і які часто у внутрішньокорпоративній ієрархії стоять нижче керівників структурних підрозділів. У таких випадках проблема має вирішуватися шляхом переговорів, а вище керівництво має чітко поставити акцент на пріоритетності впровадження нової ідеї.

Склад групи може реорганізуватися (зменшуватися або збільшуватися) через зміни видів і обсягів робіт, закінчення окремих стадій, запрошення експертів, заміни членів колективу з різних причин. Завдання керівника – не допустити розбалансування дій групи в результаті цих реорганізацій.

Обов'язково потрібно прописати відповідальність і повноваження учасників проекту.

**ВАЖЛИВО**

Наказ має мотивувати співробітників, тому, з одного боку, доцільно вказати в ньому періодичність і час для нарад членів робочої групи з впровадження, з іншого — закріпити систему мотивації співробітників за участь у розробленні системи менеджменту ОЗБП.

Якщо від початку передбачається проведення сертифікації системи, що створюється, то можна внести в наказ у якості додатку програму підготовки до сертифікації. Вважається правильним призначати в робочу групу проекту головних фахівців основних підрозділів і служб компанії.

Кінцеву відповідальність за професійну безпеку і здоров'я несе вище керівництво. Як правило, вище керівництво призначає від себе представника (у великій компанії, наприклад, члена правління або виконавчого комітету), на якого покладено конкретну відповідальність за забезпечення належного впровадження системи менеджменту ОЗБП та її відповідності вимогам у всіх сферах діяльності організації.

При проведенні комунікаційного процесу в організації вище керівництво може акцентувати увагу на важливості управління безпекою праці за допомогою дій, спрямованих на залучення працівників у діяльність компанії, а саме для надання більших прав і можливостей, мотивації, визнання, навчання, заохочення й участі.

**ДОВІДКА**

Успішне впровадження системи менеджменту ОЗБП закликає до зобов'язань всіх осіб, які працюють для організації або за дорученням організації. Тому не можна вважати, що ролі і відповідальності у справі менеджменту ОЗБП покладаються тільки на службу охорони праці. Вони можуть покладатися й на інші ділянки організації, наприклад, на керівництво операціями або основні служби.

У великих організаціях або організаціях зі складною структурою може бути кілька представників. На малих або середніх підприємствах ці обов'язки може виконувати одна особа.

Важливо досить повно визначити ключові ролі й обов'язки осіб у системі менеджменту, повідомити про них усім представникам, які працюють для організації або від її імені.

Керівництво має надати ресурси, необхідні для впровадження й поліпшення системи менеджменту, а також управління нею: підготовлений персонал, спеціальні знання, технологічні й фінансові ресурси.


Делегування повноважень

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати абсолютно всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені. Тому, зберігаючи за собою розроблення стратегії, контроль і загальне управління, він передає для розв'язання проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Унаслідок цього в межах управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Призначений представник керівництва має чітко визначену роль, відповідальність і повноваження для забезпечення двох наступних критеріїв (схема 1).



Схема 1



Представник керівництва має забезпечувати, щоб:

- вимоги системи менеджменту ОЗБП були встановлені, впроваджені й підтримувалися відповідно до вимог ISO 45001;
- звіти про результативність системи менеджменту ОЗБП надавалися вищому керівництву для аналізу і як основа для поліпшення роботи цієї системи.

Усі посадові особи, призначені на відповідальні пости в системі менеджменту, мають продемонструвати свої зобов'язання щодо постійного поліпшення результативності в галузі професійної безпеки і здоров'я. Для них установлюється відповідальність і повноваження, враховуючи чітке визначення відповідальності на стику різних виконуваних функцій.

Подібне визначення відповідальності може знадобитися для таких осіб (схема 2).



Схема 2

Чітке визначення відповідальності в системі менеджменту може знадобитися для:

- вищого керівництва;
- лінійного керівництва на всіх рівнях організації;
- операторів технологічних процесів і основної робочої сили;
- осіб, які керують підрядниками з питань професійної безпеки і здоров'я;
- осіб, відповідальних за навчання в галузі професійної безпеки і здоров'я;
- осіб, відповідальних за устаткування, критичне для професійної безпеки і здоров'я;
- співробітників, кваліфікація яких дозволяє їм працювати в галузі професійної безпеки і здоров'я, або інших фахівців у цій галузі в межах організації;
- представників співробітників з питань професійної безпеки і здоров'я на консультативних зборах.

Організація має довести до відома й підтримувати ідею того, що за професійну безпеку і здоров'я відповідає кожний співробітник, а не тільки особи, що мають певні зобов'язання в межах системи менеджменту ОЗБП.

Представника керівництва з питань професійної безпеки і здоров'я мають підтримувати інші співробітники, він має брати активну участь у періодичному аналізі роботи системи та корегуванні цілей, а також гарантувати, що будь-які інші обов'язки або функції зазначених співробітників не заважатимуть виконанню їхніх обов'язків у галузі професійної безпеки і здоров'я.

На керівництво середньої ланки покладається відповідальність за менеджмент професійної безпеки і здоров'я в межах «підлеглої» ділянки.

Обов'язки й повноваження фахівців, що відповідають в організації за питання професійної безпеки і здоров'я, мають бути відповідним чином сформульовані, щоб унеможливити будь-яку невизначеність. Для цього керівництво має провести заходи щодо усунення всіх розбіжностей, які виникають при аналізі інтересів, що стосуються професійної безпеки, здоров'я та ефективності виробництва.

Відповідальність і повноваження в галузі професійної безпеки і здоров'я мають документально оформлятися за формою, затвердженою організацією (схема 3).



Схема 3

Орієнтовний зміст форми про відповідальність і повноваження в галузі професійної безпеки і здоров'я:

- посібники із системи менеджменту ОЗБП;
- інструкції з охорони праці;
- інструкції з пожежної безпеки;
- робочі процедури й опис завдань;
- посадові інструкції;
- комплект документації щодо навчання з питань системи менеджменту ОЗБП.

Про відповідальність і повноваження в галузі професійної безпеки і здоров'я мають бути поінформовані всі зацікавлені особи на всіх рівнях організації. Їх необхідно ознайомити зі сферою застосування системи менеджменту і зв'язками між різними функціями, а також із каналами, використовуваними для ініціювання дій.

Ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за невелику кількість працівників, то за допомогою неімовірних зусиль, можливо, йому вдасться виконати роботу всієї групи. Однак коли керівник відповідає за досить велику організацію, то він не може ефективно керувати, намагаючись виконати всю роботу колективу. Делегування повноважень може вирішити цю проблему.



ДОВІДКА

Під делегуванням розуміють процес, при якому працівники, які мають визначені права, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам організації.

Делегування – процес, за допомогою якого проводиться поділ праці між людьми, тому він обов'язковий для будь-якого підприємства, фірми, компанії. Менеджмент як такий неможливий без делегування повноважень.

Делегування дозволяє працівникам розвиватися. Якщо керівник сам приймає всі рішення і висуває всі ідеї, працівники ніколи не навчаться проявляти ініціативу й відповідати за доведення завдань до успішного завершення.

Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розроблення управлінських рішень. Це дозволяє їм вирішувати нові проблеми, які не можна передоручити, знаходити більш важливі та складні ділянки застосування своїх сил.



Якщо відсутнє правильне делегування повноважень – значить і відсутній розвиток організації.

Передача повноважень можлива за наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду.

Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від добору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Тому важливим є вміння менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, вміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінювання і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації.

У процесі делегування необхідно враховувати психологію виконавців. Успіх делегування істотно зростає, якщо менеджер і співробітник, якому делеговані повноваження, єдині в розумінні цілей та завдань управління організацією і пов'язані взаємною довірою. Якщо виконавець невисокої думки про працьовитість начальника, то, природно, будь-яке делегування буде сприйняте як ще одна спроба перекласти свої функції на плечі підлеглих. Якщо ж виконавець переконаний у тому, що делегування йому функцій менеджера є визнанням компетентності й уміння, то ефект делегування зростає.

Правильне делегування завжди має дві сторони (схема 4).



Схема 4

Дві сторони правильного делегування повноважень:



Перша – розуміння того, що і кому потрібно делегувати.

Менеджер, починаючи розподіл праці, має заздалегідь чітко визначити обов'язки для кожного виконавця, їхній обсяг і послідовність.



Другу сторону делегування складає форма або спосіб доручення обов'язків.

Важливо, щоб менеджер умів зацікавлювати підлеглих, щоб йому було доступне мистецтво використання влади і мистецтво досягнення хороших результатів за допомогою своїх працівників.

Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку має проводити керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому, яким чином делегувати повноваження та які від цього будуть вигоди.



ВАЖЛИВО

Делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, які знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення.

Із точки зору необхідності контролю, проблеми, які делегуються, можна поділити на види, які зазначено на схемі 5.



Схема 5

Проблеми, що делегуються, поділяються на:

→ проблеми, які вимагають поточного контролю за результатами їх вирішення;

→ проблеми, які вимагають звичайного контролю або самоконтролю з періодичним інформуванням керівника;

→ проблеми, які вимагають спеціального контролю щодо окремих моментів;

→ проблеми, які вимагають повного контролю і не допускають відхилень від встановлених дій.

Делегування в загальному значенні – це передання підлеглому завдання або діяльності зі сфери дії керівника. Одночасно з робочим завданням для його виконання мають також делегуватися необхідні компетенції та відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

Передання завдання або діяльності може:

- здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), коли керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання;
- обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), коли саме завдання залишається у функціональній сфері начальника.

Переваги делегування наведено за допомогою *схеми 6*.



Схема 6

Переваги делегування:

- ✓ допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для виконання важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);
- ✓ дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;
- ✓ стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;
- ✓ часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Співробітники реагують на делегування в основному позитивно. Керівники, які дуже багато делегують, як правило, одержують від своїх підлеглих оцінку «дуже добре» або «добре».

Чому ж тоді, незважаючи на зазначені переваги, делегування, як і раніше, рідко використовується у діловій практиці? Причини незадовільного делегування у більшості випадків криються в особистості керівника. Це може бути недооцінка делегування як такого або недостатнє володіння технікою делегування.

Успішне делегування надає певні бажання та можливості (*схема 7*).



Схема 7

Успішне делегування надає:

Готовність делегувати (бажання). Якщо є труднощі з «бажанням», варто проаналізувати ті сили опору, з якими співробітникам доводиться мати справу.

Здатність делегувати (можливість). Якщо є труднощі з «можливістю», потрібно звернути увагу на основні правила делегування.

Делегування дедалі сильніше втягує працівників у функціонування системи менеджменту ОЗБП. Коли керівник покладає на працівників відповідальність і передає їм повноваження для виконання завдань (не має значення, індивідуальних або групових), вони відповідають тим, що прагнуть взяти більш активну участь у житті організації та успіху в роботі свого підрозділу та всієї організації.

Опір делегуванню: дев'ять міфів

Лише деякі менеджери бувають послідовні в дорученні справ своїм підлеглим. Більшість практикує делегування з великим небажанням або недостатньо.

У керівника може бути безліч причин, які він міг би навести на своє виправдання, відповідаючи на запитання, чому він не делегує завдання. Ці причини не дають можливості ефективно керувати.

Боб Нельсон та Пітер Економі виявили **дев'ять міфів, що пояснюють опір делегуванню**.

Міф

1

Керівник не може довіряти своїм працівникам.

Якщо керівник не довіряє своїм працівникам, кому він взагалі довіряє? Як правило, керівник добирає тих, хто має кращі навички, кваліфікацію і досвід роботи. Він вважає цих людей талановитими і гідними довіри. Тому й потрібно, щоб ця довіра була без будь-яких додаткових умов.

Міф

2

Якщо керівник делегує завдання, він втрачає контроль над ним і його результатами.

Якщо керівник делегує правильно, він не втрачає контроль ні над завданням, ні над його результатами. Те, над чим керівник дійсно втрачає контроль, так це над способом його вирішення.

Міф

3

Керівник єдиний, хто знає відповіді на запитання.

Керівник не єдиний, хто знає правильні відповіді на всі запитання. Є визначена група людей, яка щодня зіштовхується з різними ситуаціями. Вони розмовляють із замовниками, постачальниками та один з одним щодня. Це ваші працівники. Вони – скарбниця досвіду і знань про ділові контакти і внутрішню щоденну роботу в організації.

Міф

4

Керівник сам може виконати роботу швидше.

Керівник може думати, що здатний завершити завдання швидше, виконати його самостійно, а це не більше ніж ілюзія. Так, доручення і роз'яснення завдання одному з працівників може забрати трохи більше часу, коли вперше спробувати делегувати це завдання, але коли керівник добре освоїв процес делегування, другий і наступний рази займуть

істотно менше часу. І не тільки тому, що виконання завдання реально займе більше часу, але і тому, що ви позбавляєте ваших працівників слушного випадку проявити свої уміння та майстерність.

Делегування знижує авторитет керівника.

Насправді делегування викликає ефект саме зворотний, адже воно зміцнює авторитет керівника. Керівник – це всього лише одна людина, і здатна виконувати тільки те, що під силу одній людині. Чи зменшиться авторитет керівника, якщо він делегує працівнику завдання і передасть йому повноваження на виконання? Звичайно, ні. Авторитет керівника анітрохи не знизиться незалежно від того, як багато повноважень він передає працівникам.

МІФ
5

Праця співробітників буде оплачуватися високо, а керівника — ні.

Мудрі керівники знають, що коли їхні працівники чудові, то чудові й самі керівники. Чим більше керівник делегує, тим більше надає працівникам можливостей проявити себе. Дайте працівникам можливість виконати важливу справу і виконати її добре. Привселюдно заохочуйте ваших працівників до успіхів, робіть це частіше, і вони завжди будуть раді добре виконувати кожне з ваших доручень.

МІФ
6

Делегування знижує гнучкість керівника.

Чим більшому числу людей керівник делегував завдання, тим більше гнучкості він може виявити. Оскільки ваші працівники потурбуються про розв'язання завдань, які необхідні для підтримання щоденного трудового процесу, ви будете вільні й зможете присвятити себе всіляким несподіваним проблемам.

МІФ
7

Ваші працівники занадто зайняті.

Вони хочуть випробувати себе, переборюючи все нові труднощі, домагаючись успіху у своїй справі. Але як вони зможуть це зробити, якщо керівник не доручає їм нових завдань? Занадто багато керівників втратили хороших працівників, виявилися нездатними піти їм назустріч у їхньому бажанні удосконалюватися і зростати. І занадто багато працівників перетворилися в бездумних ледарів, тому що їхні керівники відмовилися підтримати їхню творчість і природне прагнення до знань.

МІФ
8

Ваші працівники не можуть зрозуміти всю ситуацію.

Багато керівників приховують життєво важливу інформацію від своїх працівників. Інформацію, що могла б значно підвищити ефективність їхньої роботи у надії на те, що так вони зможуть краще їх контролювати. Приховуючи від своїх працівників інформацію, керівники завдають шкоди діяльності організації в цілому і кожному працівнику персонально.

МІФ
9



ВИСНОВОК ФАХІВЦЯ

Якщо взяти до уваги всі ці міфи, то делегування може стати дією, що викликає страх, особливо спочатку. Але чим частіше керівник буде делегувати, тим менше буде боятися. У процесі делегування керівник довіряє іншій людині. Якщо ця людина не справиться, керівник, безумовно, за це відповідальний незалежно від того, кому він передав завдання.

Коли керівник делегує завдання, він не знімає із себе відповідальності за його успішне виконання.

Елементи делегування повноважень

Взаємопов'язаними і взаємовизначальними елементами делегування є завдання, повноваження та відповідальність.



ДОВІДКА

Завдання (обов'язки) делегуються головним чином формально, завжди зверху донизу. Перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань, що відповідають функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Усю іншу, найбільшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим.

Підлегли повторюють цей процес, але обсяг роботи, що залишився, і який доручається працівникам, які «стоять» нижче, поступово зменшується. У керівника нижчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлегли. З кожним делегованим завданням зменшується обсяг роботи, що делегується. Однак для системи в цілому кількість завдань залишається незмінною.



ДОВІДКА

Повноваження означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, який виконує цю функцію. Повноваження носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу, подібно завданням.

Загальний обсяг повноважень у процесі делегування не змінюється (так само як це має місце із загальним обсягом завдань). Він лише розподіляється між окремими працівниками.

Зв'язок між повноваженнями і завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник має бути наділений відповідними правами для його виконання.

Сьогодні загальною тенденцією в менеджменті ефективно функціонуючих організацій є максимальна децентралізація повноважень. Вони передаються аж до низових рівнів управління. Керуючим низових рівнів надається право самостійно приймати рішення, що можуть позначитися навіть на діяльності організації в цілому.



ДОВІДКА

Відповідальність є третім елементом, що пов'язаний із делегуванням. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що випливають з делегування завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на керуючих – тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями.

На відміну від завдань і повноважень, відповідальність не підлягає делегуванню. Вона виникає з процесу делегування, але її не можна, подібно завданням і правам, передати іншим особам і таким шляхом позбутися. Це значить, що менеджер відповідає за всі повноваження, що йому дані, хоча деякі з них він делегує нижче. Отже, він відповідальний не тільки за свою роботу, але і за роботу всіх підлеглих йому осіб. Звідси випливає, що відповідальність зростає в напрямі знизу вгору, аж до вищих рівнів управління організацією. Отже, обсяг відповідальності в цілому в системі збільшується.



ВАЖЛИВО

Найважливішим принципом делегування є: «Немає і не повинно бути обов'язків без відповідних прав, а прав – без відповідальності». Порушення цього принципу неминуче спричиняє зниження ефективності управління персоналом у межах системи менеджменту ОЗБП.

Командне рішення більш сильне, ніж індивідуальне, оскільки воно опрацьовано з різних точок зору. Крім того, до особливостей командної роботи можна віднести наступні: ефективне вирішення проблем, що виникають на стику компетенцій, раціональний розподіл ролей, сприятливий психологічний клімат у колективі, взаємну підтримку, полегшений доступ до необхідної інформації, мобільність при прийнятті рішень, врахування усіх думок, внутрішніх і зовнішніх чинників, а також виявлення помилок та оперативне їх усунення.

Якщо проект закінчився успіхом, керівник буде прагнути залучити цих же фахівців для інших починань. У разі невдачі, зазвичай, колектив у цьому складі вже не збирається. ■



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

- 12 принципів,
що лежать в основі
гнучких технологій
трансформації
підприємств

- Приклади робочих
рішень у ході
виконання проекту
із систем менедж-
менту якості
підприємства

Гнучкі технології трансформації підприємств на основі стандартів ISO: рекомендації та робочі рішення

Існують різні підходи до застосування стандартів системи менеджменту. Одні – поверхневі (типовий пакет кимось написаних документів), інші – створюють бюрократію на підприємстві (розроблення без урахування корпоративної культури).

У короткостроковій перспективі ці підходи дають певний результат і навіть сприяють проходженню сертифікації системи менеджменту. Але в довгостроковій – однозначно провальні для підприємства, особливо щодо фінансів. Що мається на увазі? Проблеми залишилися, а то й посилюються, у колективі – напруженість, нові проекти сприймаються в штики: «Знаємо, уже проходили», у керівників емоційне виснаження, якихось видимих змін щодо покращення майже немає, клієнти задивляються на конкурентів, персонал звільняється.

”

Альтернативою зазначеним підходам може бути застосування гнучких технологій трансформації підприємства з урахуванням вимог стандартів (серія ISO) системи менеджменту.

Це зумовлено тим, що стандарт містить набір вимог, а ось інструменти виконання – це вибір і відповідальність підприємства. Вибір залежить від зовнішнього контенту, очікувань замовників, впливу зацікавлених сторін, корпоративної культури, компетентності персоналу і розуміння підприємством того, «ким я є».

Далі наведемо приклади робочих рішень, які приймалися в ході проектів із систем менеджменту на основі гнучких технологій. Єдине, що було змінено, це назви підприємств. Отже, почнемо з принципів.

12 принципів, що лежать в основі гнучких технологій

1

Принцип 1. Наш найвищий пріоритет — задоволення замовника.

Робота підприємства фактично спрямована на забезпечення постійного задоволення своїх клієнтів відповідно до їхніх вимог, що забезпечує генерування стійкого грошового потоку. Це те, довкола чого будується проект над системою менеджменту якості.

Одні з інструментів, які можна застосовувати, – результати зворотного зв'язку з клієнтами, побудова карти їхньої емпатії тощо. Це зовнішній клієнт.

Проте є ще одна складова задоволеності від проекту – задоволення персоналу самим собою й один одним, гордість за досягнуті результати та відкриті нові можливості – це також частина результатів проекту.

Про те, як за допомогою зворотного зв'язку монетизувати думки ваших клієнтів, читайте у № 5 (2018), с. 32

2

Принцип 2. Ми приймаємо зміни у вимогах навіть на пізніх етапах реалізації проекту.

Такий підхід дає можливість використовувати зміни для підвищення конкурентоздатності продукції, послуг і стійкості системи менеджменту.

Коли розпочинається робота над проектом, тобто висуваються свої очікування і бачення його реалізації, виникають ризики та ймовірні можливості. Як свідчить практика, у ході проекту в підприємства можуть змінюватися пріоритети або очікування, не дивлячись на те, що є перелік вимог стандарту, які мають бути виконані.

Ця ситуація цікава тим, що сам стандарт містить вимоги з управління змінами. І у ході проекту відразу спрацьовують методики управління змінами, які потім стають методиками управління змінами на підприємстві. У ході проекту з систем менеджменту зміни пов'язані з пошуком найбільш результативних і ефективних методів виконання робіт (процесів) із урахуванням підходів 5M, 5S, із залученням персоналу та статистичних методів.

Про найефективніші методи статистичного аналізу читайте у № 6 (2018), с. 54

3

Принцип 3. Ми прагнемо надавати результати кожні кілька тижнів, у крайньому разі — кожні кілька місяців. Чим частіше, тим краще.

У ході проекту забезпечується постійне введення в дію процедур з отримання зворотного зв'язку. Завершення ж проекту пов'язано з повним виконанням усіх вимог стандарту.

Остаточною перевіркою прийнятих рішень є проведення внутрішнього аудиту.

4

Принцип 4. Найбільш ефективний і дієвий спосіб передання інформації — зустріч із членами робочої групи.

Групова робота – обов'язковий елемент проекту за системами менеджменту. Важливо визначити правила такої роботи і дотримуватися їх. Хорошою практикою на початку проекту є проведення тренінгу з формування та розвитку компетенцій співробітників для роботи у групах. Члени команди мають розуміти, через які етапи проходить команда.

Через проведення групової роботи підприємство отримує ще один результат – сформовану управлінську команду. Як правило, підприємство не знає про можливість отримання такого результату. Однак він не менш вагомий, ніж зведення установлених правил, KPI, розподіл відповідальності та повноважень тощо.



ДОВІДКА

Управлінська команда відрізняється від будь-якої іншої (виконавчої, творчої) перш за все тим, що вона займається виробленням перспективних рішень (планування, можливі дії на ринку, зміни в організаційній структурі, призначення ключових осіб тощо). Поточними питаннями управлінській команді займатися не варто. Ці питання можуть бути предметом розгляду на будь-яких нарадах, планерках, в іншому складі та режимі, хоча і члени управлінської команди можуть досить активно брати в них участь.

5

Принцип 5. Представники бізнесу і команда розроблення мають працювати над проектом спільно.

У проєкті разом працюють топ-менеджмент і робоча група. Трапляються ситуації, коли у ході проєкту виникає необхідність залучення зовнішніх зацікавлених сторін.

Спільна робота вкрай необхідна для зниження рівня ризику, пов'язаного з очікуваннями учасників проєкту. Вони різні і це спричинено, перш за все, інформацією, якою оперує кожен із учасників проєктів.

6

Принцип 6. Проєкти будуються довкола мотивованих співробітників. Створюємо підходяще оточення і довіру.

Для виконання проєкту, як правило, створюється робоча група. Вибір кандидатів важливий. Наприклад, низка критеріїв відбору: хороші знання предметної галузі; комунікабельність та вміння вислуховувати співбесідника під час проведення інтерв'ю; об'єктивність і реалістичність; вміння аналітично і гнучко мислити; тактовність; лояльність; вміння відділяти основне від другорядного.

При формуванні групи рекомендується враховувати ролі (схема 1), які відіграють співробітники на підприємстві. Хоча необхідно визнати, що на початку проєкту не завжди вдається відразу визначити ці ролі.

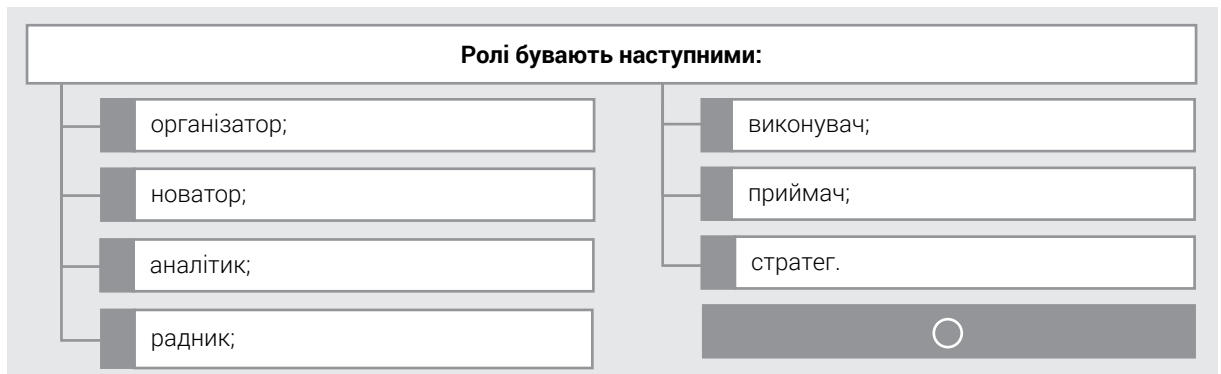


ДОВІДКА

Роль – фактично внесок носія ролі у стан справ у підрозділі, команді, компанії, вплив на них відповідно до його індивідуальності.



Схема 1



Можна знайти приклади інших класифікацій ролей. Важливо пам'ятати про це і використовувати в ході проекту.

Для самої робочої групи визначаються її права, повноваження, обов'язки і критерії оцінювання роботи. Не зайвою є розроблення програми мотивації, і не тільки з елементами фінансової мотивації. При цьому до ключових мотиваційних факторів належать, зокрема, повага і довіра як до робочої групи з боку співробітників, так і всередині самої групи.



ВАЖЛИВО

Цінність проекту, саме цінність, а не вартість, для підприємства є ефективною надихаючою складовою, що мотивує всю команду.
Ціна – це те, що ви платите, цінність — те, що отримуєте.

7

Принцип 7. Робочі процедури — головна міра прогресу проекту.

Ключовим фактором успіху проекту і критично важливим результатом для подальшого підтримання, усвідомленого застосування і розвитку систем менеджменту є наявність у підприємств навченого і мотивованого персоналу, який знає, розуміє та забезпечує виконання вимог.



ВАЖЛИВО

Головна міра прогресу проекту – система менеджменту в головах співробітників підприємства і те, що вони говорять, думають і роблять. Досягти такого результату необхідно, тому що саме це призводить до покращення фінансових результатів підприємства.

8

Принцип 8. Гнучкі процеси сприяють безперервному розвитку. Робоча група повинна мати можливість підтримувати постійний темп роботи протягом невизначеного терміну.

Тривалість проектів, як правило, різна. Проект проходить кривою емоційної активності від позитиву до негативу, потім знову позитив. Темп роботи багато в чому залежить саме від стану робочої групи. Факторів, що визначають цей стан, багато. До них можна віднести: виконання взятих на себе обов'язків, відкритість, готовність до перерозподілу робіт, наявність навичок безконфліктного розв'язання проблем, виконання робіт понаднормово тощо.

9

Принцип 9. Постійна увага до технічної досконалості та якості прийняття рішень підвищує гнучкість проекту.

Проект заради проекту нікому не потрібен. Це втрачені ресурси, демотивований персонал, зростання репутаційних ризиків.

”

Генрі Форд: «Пропонуйте людям те, що їм дійсно потрібно, а не те, що вони просять».

Те, що має отримати підприємство, вказується в технічному завданні для робочої групи.

У ході проекту приймається багато рішень. Однак можуть траплятися і помилки, збої та недоробки. У разі виявлення таких проводиться обов'язковий аналіз і приймаються рішення. При цьому вони можуть враховувати необхідність перегляду попередніх досягнутих результатів, що є необхідним. Ціна помилки при його русі проектом збільшується в геометричній прогресії, а виправлення коштує значно більше, у тому числі втрата такого ресурсу як час. Втрата ресурсів знижує гнучкість проекту, здатність швидко реагувати на можливості і ризики, що виникають.

Під час роботи над проектом приділяється увага не тільки розробленню проектних рішень, а й виправленню помилок, тим самим створюючи надійну основу для підтримання системи менеджменту в майбутньому.

10

Принцип 10. Простота – це мистецтво не робити зайвого.

Простота у проектах поділяється на дві частини:

- **перша** – простота в реалізації проекту на основі прийнятого допустимого рівня ризику для досягнення цілей проекту;
- **друга** – розроблення простих, зрозумілих рішень, правил, методологій на основі прийнятого допустимого рівня ризику для їх виконання співробітниками компанії для досягнення цілей підприємства на основі існуючої корпоративної культури.

Перша частина у проекті розпочинається ще на етапі підготовки й обговорення технічного завдання. Для кожного етапу визначаються результати

роботи, критерії оцінювання і, увага, те, як ці результати планується використовувати у ході подальших етапів виконання проекту. Технічне завдання може бути відкориговане за результатами організаційної діагностики, що забезпечує виявлення кореневих проблем підприємства, оскільки це не тільки проект із застосування стандарту на систему менеджменту, а й проект розвитку, трансформації з багатьма доступними інструментами з управління.

Друга частина забезпечується через внутрішнє обговорення, пілотні проекти, валідацію розроблених рішень і обов'язковий зворотній зв'язок між співробітниками підприємства. Тут паралельно використовуються принципи № 2, № 4 та № 5.

11

Принцип 11. Кращі рішення знаходять ті команди, що самоорганізувалися.

Фактично реалізація всіх попередніх десяти принципів забезпечує створення максимально комфортних умов для діяльності робочої групи – емоційних, психологічних, фізичних, а у когось – і духовних, що в свою чергу дає можливість знаходити чудові рішення, демонструвати незвичайні результати, дотримуючись балансу між результативністю й ефективністю системи менеджменту, забезпечуючи внутрішню стійкість підприємства і динаміку руху.



Швидкість важливіша за якість. Прискорення важливіше за швидкість. Здатність до зміни напрямів важливіша за швидкість і прискорення.

І. Г. Альтшулер «Про стратегію, маркетинг і консалтинг»

12

Принцип 12. Робоча група постійно шукає способи стати більш ефективною через налаштування і корекцію своїх дій.

Налаштування і корекція відбувається шляхом проведення робочих зустрічей, для яких визначаються правила. Наприклад, кожен співробітник відповідає на три запитання: що я зробив з часу останньої наради? Що буду робити до наступної наради? Які перепони є на моєму шляху?



Хороша робота команди визначається тим, що всі учасники в будь-який момент знають, як просувається робота над проектом.

Важливою для налаштування і корекції є також готовність, з одного боку, визнавати учасниками проекту свої помилки і недостатність компетенції, а з іншого, — надавати допомогу і бути готовим взяти на себе додаткову роботу.

Як це відбувається на практиці? У ході проекту всі рекомендації та рішення фіксуються письмово. Такий підхід дає можливість робити процес максимально прозорим для всіх учасників проекту, проводити його моніторинг і своєчасно реагувати на ризики і використовувати можливості, що відкриваються (у наведених далі прикладах назви компаній змінено).

Приклад № 1. Рекомендації у ході виконання проекту «Система менеджменту якості. ТОВ “Позитив”»

❶ Ввести відповідальних виконавців із розроблення документованих процедур до «Переліку процесів системи менеджменту якості ТОВ “Позитив” і прийнятого рішення про розроблення документованих процедур». Перелік затверджує директор.

❷ Затвердити організаційну структуру.

❸ Провести опитування в структурних підрозділах щодо того, які види документів використовують структурні підрозділи. Отримана інформація використовується при розробленні ДП «Управління документацією».

❹ Проаналізувати, які записи ведуть співробітники компанії, використовуючи форму «Перелік записів». Запис – свідчення виконаної роботи. Записи можуть вестися в паперовому/електронному вигляді. Для цього можуть використовуватися різноманітні як нові, так і затверджені форми чи кутові штампи. Під час заповнення таблиці прохання враховувати також записи, які стосуються виконання робіт, використовуються з метою прийняття рішень, передання іншим працівникам тощо, зроблені співробітниками в особистих записниках.

❺ Провести аналіз, які дані накопичуються у підрозділах і як вони використовуються для прийняття рішень на різних рівнях управління (директор, керівник структурного підрозділу, співробітник). Результати відобразити в таблиці «Збір та аналіз даних».

❻ Розпочати формування інформаційного поля для інформування всіх співробітників про хід виконання робіт. Для цього можна використовувати існуючу дошку оголошень. На ній розміщувати інформацію про хід виконання проекту. Перші матеріали для розміщення: «Звернення консультанта», «До чого прагнемо в ході проекту», «Смертельні хвороби і перепони» та «Цілі SMART».

❼ Кімната № 11. Створити «живий» журнал проекту. На стіні закріпити аркуші паперу:

- аркуш № 1 – «Проблеми. Біль. Невикористовувані можливості», стікери для розміщення інформації – червоні;
- аркуш № 2 – «Зона комфорту. Узгоджувальні рішення», стікери для розміщення інформації – сині;
- аркуш № 3 – «Досягнення. Усунення проблем. Уже не болить», стікери для розміщення інформації – зелені.

Доступ до кімнати № 11 мають всі співробітники компанії. Призначається відповідальна особа за моніторингом інформації, що розміщується в «живому» журналі проекту. Інформація на стікер наноситься коротко і чітко. Потрібно намагатися уникати двозначного тлумачення. Вказується дата, зазначається

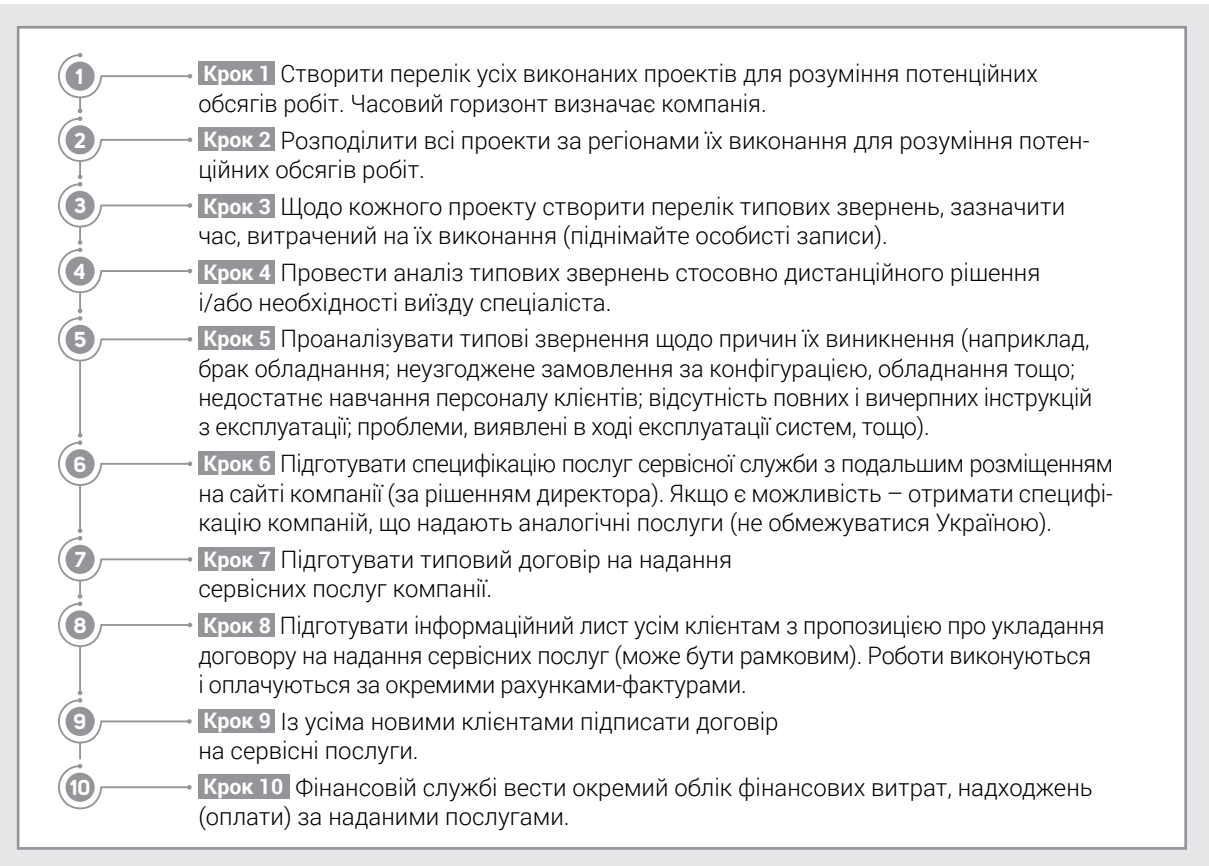
або не зазначається ПІБ – рішення за співробітником. Один раз на тиждень відповідальна особа за моніторингом інформації готує короткий звіт про зміни, що відбулися. Інформація на аркуші № 1 не видаляється доти, доки не буде отримано підтвердження про розв’язання проблеми, її усунення або розроблення програми з використання невикористаних можливостей.

③ Рекомендовано створити й надалі розвивати сервісну службу (схема 2).



Схема 2

10 кроків для створення сервісної служби



Приклад № 2. Розроблення документованих процедур проекту «Система менеджменту якості. ТОВ «Позитив»»

Для успішного розроблення документованих процедур у межах виконання проекту «Система менеджменту якості» запропоновано виконати 12 простих кроків.



Крок 1. Провести внутрішнє інформування співробітників про хід виконання робіт над системою менеджменту якості

та отримати зворотний зв'язок. Особливо звертати увагу на пропозиції, що надходять на інформацію щодо нерозуміння співробітниками того, що відбувається в компанії.

2 Крок 2. Провести обговорення співробітниками представленого проекту політики в галузі якості. За необхідності – відкоригувати. Аналіз представленого проекту політики в галузі якості проводиться з позиції: «Чи здатні ми забезпечити своєю роботою всі положення політики в галузі якості? Для нас це просто декларація або керівництво до дії?».

3 Крок 3. Розробити і впровадити програму мотивації співробітників за кращі пропозиції, що вони подали та які було прийнято.

4 Крок 4. Увести в практику щоденні зустрічі членів робочої групи для обговорення ходу виконання проекту.

”

Як свідчить практика, 90% плідних ідей виникають у процесі обміну думками.

На кожній зустрічі учасник відповідає тільки на три запитання:

- Що я зробив за минулий день?
- Що я зробив сьогодні?
- Що мені заважає в роботі?

Важливо дотримуватися наступних правил (схема 3).



Схема 3

Правила, яких варто дотримуватися при зустрічі членів робочої групи:

- формулювати відповіді на запитання у стверджувальній формі і теперішньому часі;
- формулювати конкретні задачі;
- заявлені результати мають бути такими, щоб їх можна було перевірити;
- не відходити від теми;
- відсутність критики;
- 100% уваги, саме тому в ході зустрічі заборонено використовувати пристрої, що з'єднують із «зовнішнім світом». Усі мають бути зосереджені виключно на тому, щоб почути колег і зрозуміти, хто і що саме сьогодні буде робити, до кого і з яким питанням можна звернутися;
- першим на вищевикладені питання має відповідати керівник проекту, з нього починається нарада;
- не соромитися «повертати» питання, якщо не почули чіткої відповіді. Якщо співробітник «розтікається» в своїх формулюваннях під час відповіді на поставлене йому запитання, керівник проекту має знову і знову ставити одне й теж питання, доки не отримає чіткої відповіді;
- прийняті рішення мають бути задокументовані.


5 Крок 5. Звертати увагу на розподіл відповідальності при описі процесів. При цьому використовувати питання:

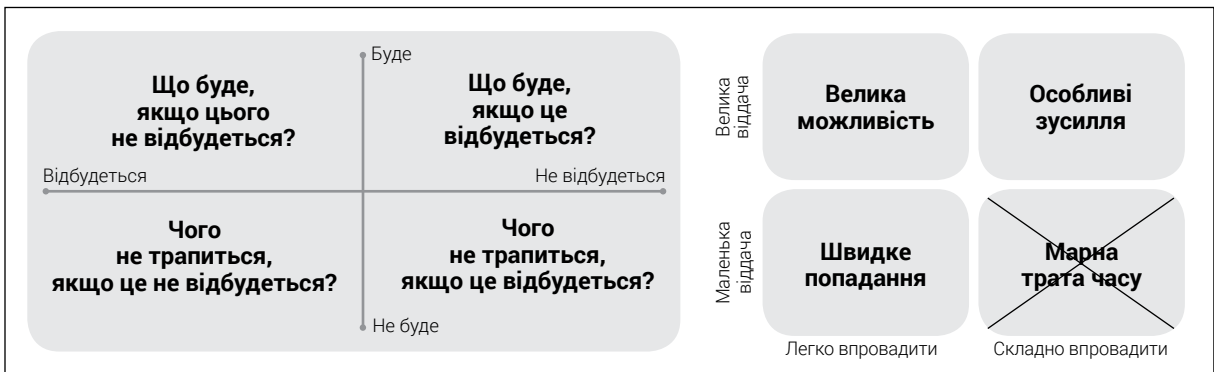
- У чому полягає основний вклад посадової особи в результат даного процесу, а також компанії в цілому?
- Що в цьому процесі посадова особа робить таке, чого не робить тут ніхто? У чому це проявляється?
- Які головні результати посадової особи в даному процесі?
- За якими параметрами можна оцінити головні результати посадової особи?

6 Крок 6. Прийнято рішення, що у ході розроблення процедур і формалізації процесів процеси корегуються «як має бути».

При цьому потрібне розроблення опитувальних листів та форм реєстрації даних. Форми пропонує розробник процедури. Запропоновані форми та опитувальники рекомендується відразу розпочати використовувати як пілотні проекти для визначення зручності використання, повноти збирання та оброблення інформації.

7 Крок 7. Прийнято рішення про використання, збирання та оброблення інформації у ході розроблення процедур та корегування процесів. При цьому всі пропозиції рекомендується аналізувати, використовуючи карту Декарта з порівнянням пропозицій (рисунк 1).

 Рисунок 1
Карта Декарта з порівнянням пропозицій



8 Крок 8. Обговорити і прийняти рішення про порядок призначення керівників проектів із автоматизації об'єктів замовника.

9 Крок 9. Фінансовому відділу розпочати процес визначення методик розрахування вартості проектів.

10 Крок 10. Оцінити технічні можливості та доцільність розміщення документації компанії з визначенням права доступу із дотриманням правил з інформаційної безпеки на Google-диску або іншої хмарної технології.

Про 10 сучасних цифрових інструментів для систем управління, які має знати кожен спеціаліст із якості, читайте в № 11 (2018), с. 12 та № 12 (2018), с. 28

11 **Крок 11. Рекомендується розпочати використовувати у якості пілотного проекту «Журнал з якості».** Він потрібен для фіксації всіх невідповідностей, що можуть бути виявлені співробітниками компанії на будь-якому робочому місці та будь-якої продукції. Розглянути можливість використовувати Google-диск для розміщення журналу з якості.

12 **Крок 12. Провести пошук програмних продуктів для формування й управління базою знань у компанії.** Компанія складається (але не обмежується) з:

- нормативної документації;
- технічної документації на обладнання;
- технічної документації з проектів автоматизації;
- бази клієнтів;
- реєстрації змін у проектах, обладнанні та програмному забезпеченні;
- відеоінструкції для клієнтів.

Приклад № 3. Рекомендації для відповідальних осіб проекту «Система менеджменту якості. ТОВ «Позитив»»

Для конкретних відповідальних осіб у межах виконання проекту «Система менеджменту якості. ТОВ «Позитив»» було надано низку рекомендацій, приклад та короткий опис яких наведено у таблиці 1.



Таблиця 1

Рекомендації для відповідальних осіб проекту «Система менеджменту якості. ТОВ «Позитив»»

№	Узагальнена назва рекомендації	Зміст рекомендації	Відповідальна особа
1.	Галузь дії системи менеджменту якості	Необхідно визначити галузь дії системи менеджменту якості ТОВ «Позитив», яка визначається видами діяльності, продукцією та структурними підрозділами	Директор
2.	Ділові цінності	Вищому керівництву (директор, заступник директора з якості, заступник директора з фінансових питань, головний інженер) виділити шість ділових цінностей ТОВ «Позитив», які, на думку вищого керівництва, мають бути в основі ідеології та етики поведінки співробітників зазначеної компанії	Директор
		Провести опитування керівників структурних підрозділів з ділових цінностей. Опрацювати результати	Заступник директора з якості
		Провести обговорення результатів оброблення опитування з керівниками структурних підрозділів, виділити шість ділових цінностей, які, на думку керівників структурних підрозділів, мають бути в основі ідеології та етики поведінки співробітників ТОВ «Позитив»	Заступник директора з якості
		Провести спільну нараду вищого керівництва і керівників структурних підрозділів із ділових цінностей та виділити шість основних цінностей, які будуть в основі ідеології ТОВ «Позитив». На таку нараду бажано запросити кількох представників трудового колективу. Результати прийнятого рішення довести до всіх співробітників	Директор
		Розпочати розроблення проекту Кодексу ділової етики для ТОВ «Позитив»	Заступник директора з якості

Таблиця 1. Закінчення

№	Узагальнена назва рекомендації	Зміст рекомендації	Відповідальна особа
3.	Звіт за результатами діагностичного аудиту ТОВ «Позитив»	Вищому керівництву скласти перелік суджень зі статусом «Тривожний симптом». Щодо кожного судження зі статусом «Тривожний симптом» організувати і провести аналіз із метою виявлення причин такого стану справ. Підготувати пропозиції щодо проведення коригувальних дій за результатами аналізу причин	Заступник директора з якості
4.	Нормативна документація	У кожному структурному підрозділі провести ретельну інвентаризацію нормативної документації (внутрішня і зовнішня). Переліки знаходяться у структурних підрозділах і будуть використовуватися в подальшій роботі	Заступник директора з якості
5.	Індекс чистої лояльності	Представлені результати отримані тільки при опитуванні 19 співробітників ТОВ «Позитив». Для визначення індексу чистої лояльності, які можна розглядати як репрезентативні результати з ймовірністю довіри 90% і похибкою +/-5%, необхідно провести опитування 70% співробітників зазначеного товариства. Вищому керівництву – прийняти рішення про проведення додаткового опитування. Розглянути необхідність розроблення кадрової політики ТОВ «Позитив»; перегляду і/або розроблення програми мотивації персоналу; проведення додаткових опитувань співробітників із метою визначення рівня їхньої лояльності до зазначеного підприємства	Директор
6.	Аналіз роботи керівника структурного підрозділу	Для проведення аналізу керівникам структурних підрозділів необхідно заповнити карту управління, яка залишається у керівників підрозділів. Карти управління в подальшому будуть використовуватися у роботі в межах проекту	Заступник директора з якості
7.	Внутрішнє інформування про хід виконання проекту	Розробити інструмент для внутрішнього інформування співробітників ТОВ «Позитив» про хід виконання робіт над системою менеджменту якості й отримання зворотного зв'язку від співробітників	Директор
8.	Використання внутрішніх можливостей	Оцінити можливість залучення до проекту начальника господарського відділу, використовуючи його знання, отримані на попередньому місці роботи. До переліку процесів системи менеджменту якості буде внесено процес управління лояльністю до ТОВ «Позитив»	Директор
9.	Керівникам структурних підрозділів написати есе: «Чому мені для роботи необхідно мати діючі й актуалізовані нормативні документи»		Заступник директора з якості



ДОВІДКА

Есе – невеликий за обсягом прозовий твір з вільною композицією, що виражає індивідуальні враження та розуміння з конкретного приводу або питання і таке, що зачасно не претендує на визначальне або вичерпне трактування предмета.

Мета есе – розвинути такі навички як самостійне творче мислення і письмове викладення власних думок.

Ознаки есе:

- наявність конкретної теми чи питання;
- есе виражає індивідуальні враження і розуміння щодо конкретного приводу або питання, що завчасно не претендує на визначальне або вичерпне трактування предмета;
- у змісті есе оцінюються в першу чергу особистість автора – його світогляд, думки і почуття.

Написання есе надзвичайно корисне, оскільки це дозволяє автору навчитися чітко і грамотно формулювати думки, структурувати інформацію, використовувати основні поняття, виділяти причинно-наслідкові зв'язки, ілюструвати досвід з відповідними прикладами, аргументувати свої висновки.

Структура есе визначається висунутими до нього вимогами (схема 4).



Схема 4

Вимоги до структури есе:



Думка має бути підкріплена доказами, тому за тезисом зазначаються аргументи (А). Краще наводити два аргументи на користь кожної тези: один аргумент здається непереконливим, три аргументи можуть «перевантажити» викладене;



Вступ і кінцівка мають фокусувати увагу на проблемі (у вступі вона порушується, у кінцівці – резюмується думка автора);



Необхідно виділення абзаців, встановлення логічного зв'язку абзаців: як досягається цілісність роботи;



Стиль викладення: емоційність, експресивність та художність. Короткі, прості, різні за інтонацією речення.

Результати обговорити з директором та керівниками структурних підрозділів. Висновки обговорення донести до всіх співробітників ТОВ «Позитив».



ВИСНОВОК ФАХІВЦЯ

Викладений у статті підхід до реалізації проектів цікавіший та ефективніший, а з позиції довготривалих перспектив розвитку підприємства є правильним і виправданим. Який обрати шлях – рішення за підприємством.



Віталій Цопа,

*доктор технічних наук,
професор МІМ-Київ,
консультант,
викладач і аудитор
за міжнародними
стандартами якості
(ISO 9001), екології
(ISO 140001), безпеки
праці (BS OHSAS
18001, ISO 45001),
енергоменеджменту
(ISO 50001) та управління
ризиками (ISO 31000,
ISO 31010)*

- Методологія DMAIC проекту «Шість сигм»
- Критичні чинники для успіху проекту
- Типові методи методології «Шість сигм»
- Варіанти організаційних структур проекту для підприємств з різною чисельністю співробітників

ISO 13053 для досягнення рівнів якості «Шість сигм»: впровадження успішного зарубіжного досвіду

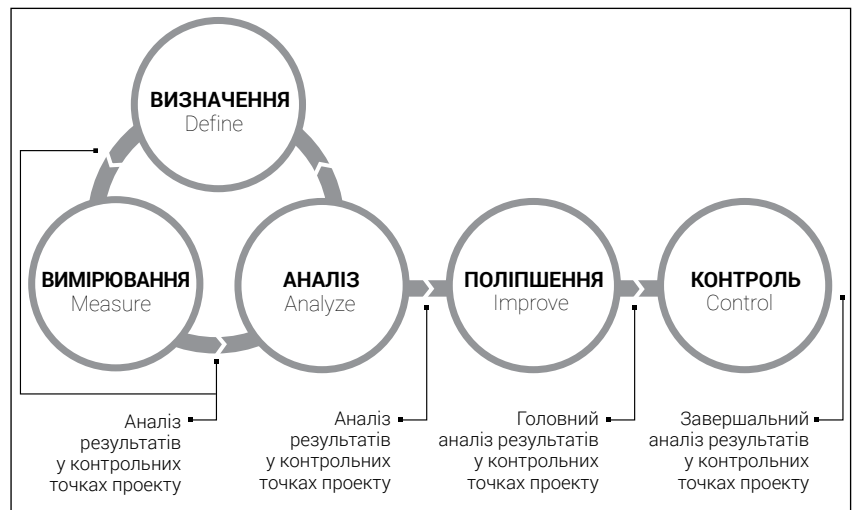
Частина 2

Проект «Шість сигм» зазвичай упроваджують відповідно до методології DMAIC, що складається з шести етапів (рисунк 1).



Рисунок 1

Приклад циклу DMAIC при виконанні проекту



На всіх етапах спонсор проекту має своєчасно отримувати звіти та проводити регулярний аналіз результатів виконання проекту в контрольних точках. Зупинимося детальніше на кожному з етапів циклу DMAIC.

Етап визначення – Define

Виходом цього етапу є положення про проект, де зазначені основні його проблеми. Положення про проект має містити опис проблеми та дані про її масштаб та вплив на прибуток. Сфера застосування

проекту разом із цілями, які планується реалізувати до кінця проекту, мають бути чітко визначені як щодо виробництва (з урахуванням питання безпеки, якщо це важливо), так і стосовно фінансів.

Виходи цього етапу, залежно від ситуації, можуть враховувати складові, зазначені на *схемі 1*.



Схема 1

Етап визначення містить:

- положення про проект з урахуванням аналізу ризику;
- показники процесу;
- діаграму SIPOC (постачальник, вхідні дані, процес, вихідні дані та споживач);
- карту процесу;
- діаграму Парето;
- перелік критичних для якості характеристик;
- фінансові результати витрат (оцінювання прибутку);
- аналіз проекту.

Етап вимірювання – Measure

Цілями етапу вимірювання є розроблення плану збору даних, аналіз оцінювання показників процесу, які в подальшому будуть слугувати основою для перевірки ефективності впроваджених рішень.

На етапі вимірювань необхідно зібрати всі дані про змінні величини, які, як передбачається, впливають на проблему. Однак перед початком збору даних варто провести аналіз ефективності процесів вимірювань, від яких залежить проект. Усі використовувані вимірювальні системи мають забезпечувати отримання результатів вимірювань з необхідною точністю і повторюваністю, в тому числі процеси вимірювань, результатом яких є альтернативні дані. Потрібно пам'ятати, що статистичний аналіз на основі недостовірних даних може дати помилкові результати.

Результати, отримані при виконанні етапу вимірювань, враховують наступні складові:

- аналіз вимірювальних систем усіх процесів, що використовуються в проекті, у тому числі для альтернативних даних, де це необхідно, і всіх кількісних характеристик, критичних для якості;
- план збору даних;
- визначення обсягу вибірки;
- число дефектів на мільйон одиниць продукції;
- критерії вибору розподілу ймовірностей;
- карти тренду;
- контрольні карти;
- гістограми;
- аналіз відтворюваності і/або придатності розглянутих процесів;
- аналіз результатів проекту.

Етап аналізу – Analyze

Метою етапу аналізу є визначення відповідності основних характеристик процесу встановленим вимогам, виявлення джерел відхилень і визначення пріоритетності можливих дій щодо поліпшення процесу.

Дані, отримані на етапі вимірювань, мають бути детально досліджені з урахуванням конкретної ситуації для ідентифікації, забезпечення і перевірки вхідних параметрів процесу.

Результати, отримані на етапі аналізу, можуть змінити розуміння проблеми і призвести до необхідності перевизначення проекту.



ВАЖЛИВО

Перші два етапи (визначення та вимірювання) необхідно повторювати доти, доки визначення проекту не стане остаточно зрозумілим.

Результати, отримані на етапі аналізу, залежно від ситуації, мають враховувати такі складові (схема 3).



Схема 3

Результати, отримані на етапі аналізу, мають враховувати:

- діаграми причинно-наслідкових зв'язків;
- результати аналізу «5 чому»;
- додатковий MSA (аналіз вимірювальних систем);
- визначення обсягу вибірки;
- результати застосування критеріїв згоди до розподілів ймовірностей;
- результати перевірки гіпотез;
- результати регресійного та кореляційного аналізу;
- результати планування експериментів;
- перелік важливих вхідних параметрів;
- аналіз доданої/не доданої вартості/визначення втрат;
- аналіз проекту.

Етап поліпшення – Improve

Метою етапу є встановлення стійкого поліпшення процесу. Розглянуті роботи охоплюють дії від впровадження операцій, захищених від помилок, до використання методів оптимізації та створення процесів, стійких до випадкових факторів на основі використання методів планування експериментів. На цьому етапі необхідно визначити всі перешкоди, що заважають

застосуванню обраного рішення, а також способи їх подолання. Способи подолання потенційних перешкод має бути визначено до впровадження змін процесу.

У тих ситуаціях, де існує більше одного рішення, а вибір є незрозумілим, необхідно використовувати такі методи як «матриця вибору рішення».

Результати виконання етапу поліпшення, залежно від ситуації, мають враховувати низку складників (схема 4).



Схема 4

Результати виконання етапу поліпшення мають враховувати:

- матрицю вибору рішення;
- забезпечення захисту від помилок;
- визначення обсягу вибірки;
- плани експериментів для поверхні відгуку;
- плани експериментів для параметрів проекту;
- результати FMEA оновленого процесу (аналіз видів та наслідків відмов);
- індекси відтворюваності і придатності досліджуваного процесу (початкові);
- карту процесу в тому вигляді, в якому процес має бути зараз;
- оновлений перелік характеристик, критичних для якості;
- показники «Шість сигм»;
- аналіз проекту.

Етап контролю – Control

Результативність рішення має бути підтверджена аналізом актуальних даних. Потрібно підготувати план безперервного «контролю» процесу для використання в підрозділах, які працюють з процесом. Після того як підтверджено поліпшення процесу, процес здають спонсору проекту і підрозділам, які його застосовують.



ДОВІДКА

Приблизно через шість місяців після закінчення проекту варто провести аудит процесу і проаналізувати його результати. Дата аудиту процесу визначається до дати «здачі» процесу.

Усі деталі, факти або інша інформація, отримана під час реалізації проекту, мають бути записані та передані іншим підрозділам, у яких вони можуть бути застосовані.

Фахівець чорного пояса документує всі питання, що залишилися невирішеними при виконанні проекту, або розробляє перспективні плани,

які власник процесу та інші зацікавлені особи мають використовувати для повного впровадження поліпшеного процесу. Такий план перехідних процесів проекту має включати і заплановану дату проведення аудиту процесу.

Для зацікавлених сторін варто підготувати остаточний звіт. Його потрібно зберігати таким чином, щоб до нього був легкий доступ. Усі звіти необхідно оформлювати за певним стандартом і мати алфавітний покажчик за ключовими словами. Звіт має відображати отриманий досвід, який в подальшому будуть використовувати команди проектів «Шість сигм».

Результати виконання етапу контролю мають враховувати (схема 5).

Детально з категоріями та функціями фахівців «Шість сигм» ви можете ознайомитися у № 12 (2018), с. 62



Схема 5

Результати виконання етапу контролю мають враховувати:	
<ul style="list-style-type: none"> • плани управління процесом; • оновлений перелік характеристик, критичних для якості; • додатковий MSA; • контрольні карти; • існуючу відтворюваність процесу; • результати повної виробничої підтримки; • калькуляцію фінансових результатів (фактичних порівняно з очікуваними); • підсумки, аналіз проекту, аналіз загальних вигод, які мають відповідати узгодженим цілям, встановленим у положенні про проект. 	

Типові методи методології «Шість сигм»

У таблиці 1 зазначені методи, які зазвичай використовують у межах проекту «Шість сигм». Додаткову інформацію про методи наведено у стандарті ISO 13053-2: 2011.



Таблиця 1

Типові методи «Шість сигм»

№	Метод	Етапи методології DMAIC проекту «Шість сигм»				
		Визначення	Вимірювання	Аналіз	Поліпшення	Контроль
1.	Відтворюваність/придатність	Р	Р	Р	Р	Р
2.	Управління якістю – СТQC	О	О		О	О
3.	Фокус-група споживача	П				
4.	Описова статистика	П	П	П	П	П
5.	Економічне обґрунтування	О				Р
6.	Діаграма Ганта	Р				
7.	Модель Кано	П				
8.	Ідентифікація можливих невідповідностей	Р				

Таблиця 1. Закінчення

№	Метод	Етапи методології DMAIC проекту «Шість сигм»				
		Визначення	Вимірювання	Аналіз	Поліпшення	Контроль
9.	Діаграма Парето	П	П	П	П	
10.	Матриця пріоритетів	Р			Р	
11.	Карта процесу	Р		П	Р	
12.	Положення про проект	О				
13.	Аналіз проекту	О	О	О	О	О
14.	Аналіз ризиків проекту	О				
15.	QFD	Р		Р	Р	
16.	Матриця RACI	Р			Р	
17.	Моделювання надання ПОСЛУГИ	П	П		П	П
18.	SIPOC	Р			П	
19.	Показники «Шість сигм»	О			О	
20.	Аналіз втрат	Р				
21.	Аналіз витрат	Р	Р	Р		
22.	Бенчмаркінг		Р		Р	
23.	План збору даних		О			
24.	MSA		О	О		О
25.	Критерії згоди для розподілу ймовірностей		О (для постійних даних) Р (для інших)	О (для постійних даних) Р (для інших)		
26.	Визначення обсягу вибірки		О	О	О	
27.	SPC		Р	Р		Р
28.	Графік тренду		П			П
29.	Діаграма структурної подібності			П		
30.	ANOVA			Р	Р	
31.	Діаграма причинно-наслідкових зв'язків			Р		
32.	DOE			Р	Р	
33.	Перевірка гіпотез			Р	Р	
34.	FMEA процесу			Р	О	
35.	Регресія та кореляція			Р	Р	
36.	Надійність			Р	Р	
37.	Аналіз «5 чому?»			П		
38.	Мозковий штурм				П	
39.	MCA				П	
40.	Захист від помилок (Покийока)				Р	Р
41.	Вибір рішення				Р	
42.	TRM				П	П
43.	5S				П	П
44.	План контролю					О

Позначення: О – обов'язковий метод; Р – рекомендований метод; П – пропонуванний метод

Моніторинг проекту «Шість сигм»

Потрібно проводити постійний моніторинг проекту «Шість сигм» для перевірки виконання графіка робіт за проектом і вимог до інших кількісних показників проекту. Спонсору проекту необхідно регулярно подавати звіти.



ДОВІДКА

Оцінювання результатів виконання проекту в контрольних точках варто проводити при завершенні одного етапу проекту та переході до наступного етапу.

Для проведення аналізу потрібно зібрати групу експертів, що складається з менеджера з впровадження (залежно від проекту), спонсора проекту, майстрів чорного пояса, фахівців чорного (або зеленого) поясів, що виконують проект, та інших зацікавлених менеджерів у якості спостерігачів. Копії всіх відповідних даних, аналіз і звіти мають бути поширені серед членів групи експертів перед проведенням засідання.

Спеціаліст, який виконує проект, має зробити коротку презентацію про виконання робіт за проектом на дату проведення засідання і відповісти на всі запитання інших членів групи.

Спонсор проекту має схвалити аналіз виконання проекту в контрольних точках, якщо група експертів погодилася, що робота виконана належним чином, а укладення є правильними. Після цього проект може переходити на наступний етап.

Управління проектом

Залежно від ситуації рекомендується застосовувати всі існуючі методи, встановлені в стандартах з управління проектом.



ВАЖЛИВО

Потрібно підготувати і постійно оновлювати діаграму Ганта (діаграма, яка використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом) і/або аналіз критичного шляху проекту для того, щоб можна було простежити відставання за часом і зробити коригувальні дії для виконання графіка робіт.

Важко прогнозувати точну загальну тривалість проекту «Шість сигм», хоча більшість організацій припускають, що такі проекти можуть бути завершені протягом шести місяців. При плануванні графіка проекту необхідно

зробити допуски на непередбачені затримки. Вони можуть виникнути як через відсутність даних і необхідність впровадження систем збору даних на ранніх етапах, так і через затримки у придбанні нового обладнання або інструментів протягом більш пізнього етапу.

Для спостереження за виконанням проекту потрібно проводити щотижневі обговорення проекту фахівцем чорного пояса з майстром чорного пояса, тобто наради, призначені для розв'язання спірних питань, визначення проблем із ресурсами та виявлення труднощів.

Повідомлення про труднощі, що виникають, направляють спонсору проекту для вибору дій щодо усунення перешкод. Нарада має тривати близько години. Протягом наради майстер чорного пояса вивчає деталі проекту, дає поради, рекомендації фахівцям чорного пояса і допомагає всіма можливими способами. Більш часті та/або тривалі наради можуть знадобитися за наставництва, коли проект виконує кандидат у фахівці чорного пояса, для якого робота над проектом є частиною процесу навчання і сертифікації.

Критичні чинники для успіху проекту «Шість сигм»

Для успішного виконання проекту «Шість сигм» необхідна наявність чітко встановлених і підтримуючих зацікавленими сторонами планів управління та орієнтація на використання даних. Для підтвердження зацікавленими сторонами наявності плану управління проектом і відповідності проекту цьому плану, проект варто постійно переглядати. Чинники, наведені в таблиці 2, потрібно розглядати послідовно, виявляти і виправляти ті з них, які не засновані на даних або їх аналізі.



Таблиця 2

Співставлення чинників успіху та провалу проекту

Чинники успіху проекту (заснований на даних)	Чинники провалу проекту (заснований на відсутності даних)
Чинник, пов'язаний з бізнес-цілями організації	Цілі надто розмиті, невизначені
Чинник, пов'язаний з ключовими показниками результативності та ефективності	Чинник, не пов'язаний з ключовими показниками ефективності, більше схожий на «улюблений проект», що просувається представником вищого керівництва
Чинник, пов'язаний з параметрами, критичними для якості або витрат	Немає зв'язку з параметрами, критичними для якості, і перетинається з іншими проектами
Спонсор проекту – член вищого керівництва організації зі значним впливом	Спонсора проекту немає або обраний спонсор проекту занадто зайнятий іншою роботою, і він не має впливу в організації
Проект має на меті істотно вплинути на організацію	Незрозумілі результати проекту
Проект швидко завершено в межах відведеного часу	Відставання від графіка проекту не коригують. Кількість виконаних аналізів проекту недостатня
Ресурси проекту відповідають рівню його потреб	Брак часу і ресурсів
Процес має чітко визначені вхідні та вихідні показники	Нечітко визначений процес
Наявність надійних даних	Недолік даних, незадовільна система збору даних, немає чіткого визначення операцій і вимірювальної системи

Структура організації робіт «Шість сигм» у компанії

Структура організації робіт залежить від кількох факторів. Не існує «правильної» або «неправильної» організації робіт.



Співвідношення функцій персоналу має створювати критичну масу, яка залежить від галузі промисловості або послуги для успішного впровадження і постійного функціонування «Шість сигм».

Як правило, це такі фактори:

- загальна структура, встановлена організацією;
- кількість працівників;
- особливості діяльності організації.

Рекомендовану організаційну структуру для підприємств, де працюють понад 1000 співробітників, наведено в таблиці 3. Для майстрів та фахівців чорного пояса має бути виділено спеціальне місце під час роботи над проектом. Для їх безпосереднього керівника має бути виділений менеджер з впровадження. Кількість персоналу, що вказана в таблицях 4-6, може не завжди підходити для конкретного випадку застосування «Шість сигм», тому фактична кількість персоналу може бути інша.



Таблиця 3

Типова організаційна структура проекту «Шість сигм» для великих підприємств (понад 1000 працівників)

Категорія фахівців	Кількість спеціалістів	Функції
Менеджер із впровадження	1	Постійні функції
Спонсор проекту	Змінна	Функції відповідно до кількості і типу проектів
Майстер чорного пояса	1 на 5 спеціалістів чорного пояса	Повна зайнятість
Фахівець чорного пояса	1 на 5 спеціалістів зеленого пояса	Повна зайнятість. Зазвичай вводиться в роботу над проектом на два роки, а потім знову повертається до виконання своїх обов'язків
Фахівці зеленого пояса	1 на 30 співробітників	Часткова зайнятість. Вводиться в проект у міру необхідності
Фахівці жовтого пояса	Усі співробітники	Часткова зайнятість. Вводиться в проект у міру необхідності

Рекомендовану структуру організацій, що мають чисельність від 250 до 1000 співробітників, наведено в таблиці 4. Зазвичай для майстрів і фахівців чорного пояса не виділяють спеціальне робоче місце. Їх керівником може бути безпосередній начальник.

Таблиця 4
Типова організаційна структура «Шість сигм» для підприємств із середньою кількістю співробітників (від 250 до 1000 осіб)

Категорія фахівців	Кількість персоналу	Функції
Менеджер з впровадження	1	Часткова зайнятість
Спонсор проекту	Змінна	Змінна, відповідно до кількості і типів проектів
Майстер чорного пояса	1 на 5 спеціалістів чорного пояса	Повна зайнятість. Часто є тільки в організаціях, де працюють понад 500 співробітників
Фахівець чорного пояса	1 на 5 спеціалістів зеленого пояса	Комбінація повної і часткової зайнятості
Фахівець зеленого пояса	1 на 30 співробітників	Часткова зайнятість. Вводиться в проект у міру необхідності
Фахівець жовтого пояса	Усі співробітники	Часткова зайнятість. Вводиться в проект у міру необхідності

Рекомендовану структуру організацій, де працюють менше 250 співробітників, наведено в таблиці 5.

Таблиця 5
Типова організаційна структура «Шість сигм» для малого підприємства (до 250 працівників)

Категорія фахівців	Кількість персоналу	Функції
Менеджер із впровадження	0	Обов'язки бере на себе керівник
Спонсор проекту	Змінна	Змінна, відповідно до кількості і типів проектів
Майстер чорного пояса	0	Зазвичай не є співробітником організації
Фахівці чорного пояса	1 на 5 спеціалістів «зеленого поясу»	Часткова зайнятість. Працює в межах своїх обов'язків
Фахівці зеленого пояса	1 на 30 співробітників	Часткова зайнятість. Уводиться в проект у міру необхідності
Фахівці жовтого пояса	Усі співробітники	Часткова зайнятість. Уводиться в проект у міру необхідності

Організації, що мають кілька виробничих об'єктів, розташованих у різних місцях, для впровадження методології «Шість сигм» мають використовувати рекомендації для «великих» чи «середніх» організацій. Але, найімовірніше, їм знадобляться майстри чорного пояса, які працюють з виділеними групами організацій та підрозділами, наприклад, за регіональною ознакою.

Фахівця чорного пояса зазвичай вибирають з об'єктів, що мають найбільші можливості отримання переваг від проектів. Фахівці чорного пояса можуть допомагати іншим виробничим організаціям і підрозділам безпосередньо або через проекти, які реалізують або в яких беруть участь фахівці зеленого пояса.

Отже, підбиваючи підсумок, зазначимо, що важливою перевагою інтеграції методів «Шість сигм» у систему менеджменту якості організації є можливість збору і зберігання основних відомостей за кожним проектом і процесом. Ці відомості – про задоволеність споживачів, проектування, виробництво, відтворюваність процесів і даних щодо безвідмовної роботи при експлуатації, передають наступним командам із розроблення проектів і таким чином включають в основні відомості організації, які необхідні для забезпечення сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі. При цьому необхідно уникати втрат відомостей у тих випадках, коли ключові співробітники залишають підприємство або йдуть на пенсію.

Продуктивність кожного процесу варто оцінювати за допомогою показників властивих процесу (наприклад, своєчасність поставок порівняно з графіком). За можливістю, продуктивність процесу необхідно представляти у вартісному вираженні. Головне при виборі проектів – це вибір проектів поліпшення процесів із результатами нижче середнього щодо встановлених вимог. Якщо існує відома проблема з продукцією або послугою, мають бути досліджені можливі причини й особливості цього процесу.

Кожна конкретна проблема є результатом роботи системи (або процесу), що має відхилення від норми. Необхідно контролювати частоту появи і складність проблеми для визначення того, чи є ця проблема постійною чи разовою, збільшується її складність чи зменшується. ■

ВИНИКЛИ? РОБОЧІ ЗАПИТАННЯ ?


Пишіть

yakist@techmedia.com.ua


ОТРИМУЙТЕ КВАЛІФІКОВАНУ ВІДПОВІДЬ

на сторінках журналу
«Управління якістю»


ЕКСПЕРТИ ЖУРНАЛУ




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




Литвиненко Тетяна, начальник
відділу сертифікації систем менеджменту
ДП «Одесастандартметрологія», аудитор



Чижик Іван, начальник наук.-тех.
відділу метрологічного забезпечення
вимірювань і виробничих процесів
ДП «Укрметрестандарт»



Белоусов Віталій,
керівник Центру сертифікації товарів
і систем ISO TОВ «СЕРТИФІКАНТ»



Бартош Святослав,
керівник юридичної фірми «Bargen»

РЕКЛАМА



Людмила Хоміч,
адвокат, спеціалізація –
природоохоронне
законодавство

Екологічне маркування як самодекларація: поліпшує екологічні характеристики виробництва та уникаємо недобросовісного використання

Вихід на ринки «екопродукції» без порушення конкурентного права: застосовування екологічного твердження

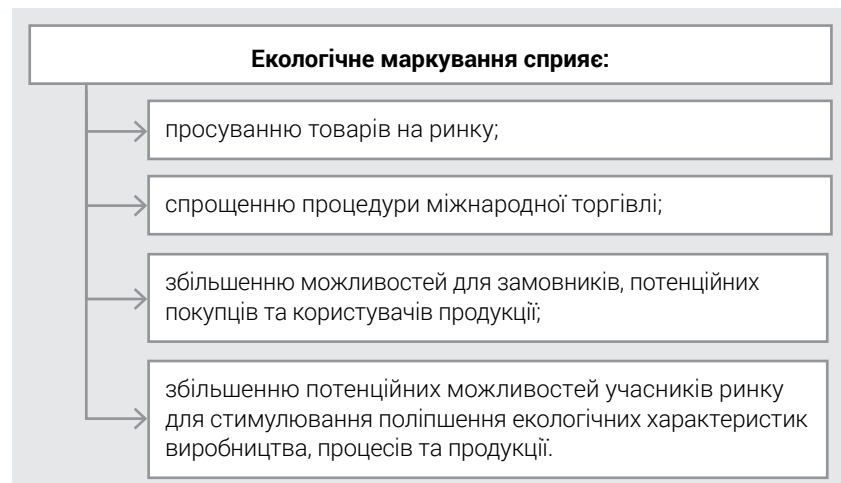
Майже кожна продукція містить твердження про її енергоефективність, придатність до повторного перероблення, збереження природних ресурсів. Часто застосовуються зображення чи символи про екологічні аспекти продукції, спрямовані на підвищення попиту на неї та, відповідно, постачання. Усе це є екологічним маркуванням, що свідчить про тиск виробництва такої продукції на навколишнє середовище.

На сьогодні державні стандарти дозволяють виробникам застосовувати екологічні твердження без обов'язкового проходження оцінювання екологічної характеристики продукції незалежною третьою стороною, тобто сертифікації, але виробнику, який застосовує цей тип маркування, необхідно мати можливість надати інформацію зацікавленій стороні щодо вимог і методів її перевірки.

Екологічне маркування сприяє наступним поліпшенням (схема 1).



Схема 1



З огляду на зазначене як виробнику, так і споживачу необхідно знати, що є екологічним твердженням. За яких умов виробник може використовувати екологічні твердження як спеціальні формулювання та символи? Які вимоги до оцінювання та перевірки екологічних тверджень?



ДОВІДКА

Екологічне твердження – формулювання, символ чи зображення, що зазначає певний екологічний аспект продукції, компоненту або пакування, яке робиться (без проведення незалежної сертифікації третьою стороною) виробниками, імпортерами, дистриб'юторами, роздрібними торговцями або ще будь-якою особою, для якої таке твердження може бути корисним, та є II типом маркування.

II тип маркування дає уявлення про певну характеристику, пов'язану з впливами на довкілля, яка може бути корисною для експлуатації, обслуговування, ремонту чи утилізації, та регламентується міжнародним стандартом ISO 14021.

Екологічне твердження може бути зроблено на етикетці, яку прикріплюють до продукції чи пакування, у документації на продукцію, технічних бюлетенях, рекламних матеріалах, у мережі телемаркетингу, а також у цифрових чи електронних засобах інформації, таких як Інтернет.

Екологічні твердження потрібно супроводжувати пояснювальним доповненням, якщо поодинокі твердження може призводити до непорозуміння. Екологічне твердження, не супроводжуване пояснювальним доповненням, можна робити лише у випадку, коли воно є достовірним за всіх передбачуваних обставин без жодного обмеження.

Екологічні твердження та будь-які пояснювальні доповнення до них мають відповідати вимогам, що наведені у *схемі 2*.



Схема 2

Екологічні твердження та пояснювальні доповнення до них мають відповідати таким вимогам:

- бути точними та правдивими;
- бути доказовими та перевірюваними;
- подаватися у спосіб, який чітко зазначає, чи твердження застосовується до комплектної продукції або лише до компоненту, чи до певного елементу послуги;
- бути доречними для цієї продукції і використовуватися лише у відповідному контексті чи оточенні;
- бути конкретними з погляду екологічного аспекту або поліпшеної екологічної характеристики;
- не мати повторювані формулювання різною термінологією, які натякають на численні переваги, пов'язані з однією окремою зміною в навколишньому середовищі;
- запобігати можливості їхнього неправильного тлумачення;
- бути істинними не лише щодо кінцевої продукції, але також мають враховувати всі доречні аспекти життєвого циклу продукції для ідентифікації потенційної можливості збільшення одного впливу у процесі зменшення іншого;

- подаватися у спосіб, який не натякає на те, що продукція затверджена чи сертифікована незалежною організацією, коли реально вона такою не є;
- не мають безпосередньо проголошувати або натякати на поліпшення екологічної характеристики, якого не існує, і не мають перебільшувати значущість екологічного аспекту продукції, якої це твердження стосується;
- не мають робитися, якщо вони можуть неправильно тлумачитися покупцями або якщо вони є оманливими через опущення доречних фактів, незважаючи на істинність тверджень у буквальному розумінні;
- стосуватися лише екологічного аспекту, який або існує, або може проявити себе протягом терміну служби продукції;
- робитися у такий спосіб, який вказує на те, що екологічне твердження та пояснювальне доповнення потрібно читати разом. Пояснювальне доповнення має мати розумний обсяг і бути розташованим в достатній близькості від екологічного твердження, яке воно супроводжує;
- у випадку порівняльних тверджень щодо екологічної переваги або поліпшення, бути конкретними і чітко визначати основу порівняння. Зокрема, екологічне твердження має бути доречним щодо актуальності будь-якого зробленого поліпшення;
- якщо ґрунтуються на вже існуючому, але до цього часу не розголошеному аспекті, мають подаватися таким чином, щоб не змушувати замовників, потенційних покупців та користувачів продукції вірити у те, що твердження ґрунтується на останній модифікації продукції чи процесу;
- не мають робитися у випадках, коли за основу береться відсутність інгредієнтів чи властивостей, які ніколи не були притаманні категорії продукції, якої це стосується;
- піддаватися періодичному аналізу і, за необхідності, актуалізуватися з тим, щоб враховувати зміни у технологіях, конкурентній продукції чи інші обставини, які могли б вплинути на точність твердження;
- бути доречними для території, на якій відбувається відповідний вплив на навколишнє середовище.

Перелік тверджень, що можуть використовуватися як екологічне маркування, випадки їх застосування та вимоги до застосування наведено у таблиці 1.



Таблиця 1

Перелік тверджень, що можуть використовуватися як екологічне маркування II типу

Твердження	Сфера використання	Особливості застосування	
Придатний для компостування	Характеризує властивість продукції, пакування або зв'язаного компонента, яка уможливіє їхню біодеградацію з утворенням відносно однорідної та стійкої гумусоподібної речовини	Твердження про придатність для компостування не застосовується у випадку продукції чи пакування або компоненту продукції чи пакування, які:	погіршують загальну цінність компосту як гуртової добавки;
		Усі твердження про придатність для компостування потрібно чітко кваліфікувати	виділяють речовини у шкідливих для навколишнього середовища концентраціях будь-де протягом розкладу або подальшого використання;
			значною мірою знижують швидкість компостування у системах, у яких продукція чи компонент можуть бути компостовані
			Твердження має зазначати тип засобу або процесу компостування, в яких ідентифікований продукт може бути компостований: господарські засоби компостування, внутрішньо-виробничі або централізовані засоби компостування


Таблиця 1. Продовження

Твердження	Сфера використання	Особливості застосування	
Придатний для компостування	Характеризує властивість продукції, пакування або зв'язаного компоненту, яка уможливорює їхню біодеградацію з утворенням відносно однорідної та стійкої гумусоподібної речовини	Усі твердження про придатність для компостування потрібно чітко кваліфікувати	<p>Якщо комплектна продукція непридатна для компостування, твердження має конкретно визначити, які компоненти є придатними для компостування. Якщо від користувача продукції вимагається розділяти ці компоненти, має бути наведена чітка вказівка як це робити</p> <p>Якщо перероблення продукції у господарських, внутрішньовиробничих чи централізованих засобах компостування пов'язане з певними проблемами або ризиками, тоді твердження має визначити, які з цих типів засобів здатні компостувати продукцію</p>
		Якщо твердження про придатність для компостування стосується господарського компостування, потрібно застосовувати додаткові вимоги	<p>Твердження про придатність для компостування не застосовується, якщо для забезпечення задовільної придатності для компостування необхідні значні заходи щодо приготування або модифікування продукції, або якщо в результаті безпосереднього компостування продукції чи компоненту потрібне значне додаткове оброблення кінцевого компосту</p> <p>Твердження про придатність для компостування не застосовується, якщо для господарського компостування продукції чи компоненту можуть вимагатися матеріали, обладнання (інше, ніж компостувальне устаткування) або спеціальні вміння, якими не завжди володіє більшість господарств</p>
		Якщо твердження про придатність для компостування визначає залежність від інших процесів чи засобів, ніж господарське компостувальне устаткування, про це зазначається	<p>Такі засоби для цілей компостування продукції чи пакування мають бути у вільному доступі для розумно визначеної кількості замовників, потенційних покупців та користувачів там, де пакування чи продукція продаються</p> <p>Якщо такі засоби не є легко доступними для розумно визначеної кількості замовників, потенційних покупців та користувачів продукції, слід використати пояснювальні доповнення, які достатньою мірою надають інформацію про обмежений доступ до цих засобів</p> <p>Загальні застереження, такі, як «придатний для компостування там, де існують засоби», які не сповіщають про обмежену наявність засобів, не вважаються достатніми</p>


Таблиця 1. Продовження

Твердження	Сфера використання	Особливості застосування	
Здатний до розкладання	Характеризує властивість продукції чи пакування, яка за конкретних умов уможливорює їхній розпад до конкретного ступеня за певний час. Наслідкові зміни у фізичних та механічних властивостях призводять до руйнування продукції чи матеріалу	Застосовується до всіх типів розкладання, включаючи біорозкладання та фоторозкладання	<p>Твердження про здатність до розкладання слід робити лише стосовно до конкретного методу випробування, який включає максимальний рівень розкладання і тривалість випробування, і повинні бути доречними для обставин, за яких може бути здійснено видалення продукції чи пакування</p> <p>Твердження «здатний до розкладання» не застосовується у випадку продукції або пакування, або компоненту продукції чи пакування, які виділяють речовини у шкідливих для навколишнього середовища концентраціях</p>
Розбірна конструкція	Характеризує властивість конструкції продукції, яка дозволяє розбирати продукцію після закінчення її корисного терміну служби, уможливаючи повторне використання, повторне перероблення компонентів та частин, рекуперацію енергії з них або деяким іншим способом відводити їх від потоку відходів	<p>Твердження «розбірна конструкція» слід супроводжувати пояснювальним доповненням, яке зазначає компоненти або частини, придатні для повторного використання, повторного перероблення, рекуперації енергії з них або відведення від потоку відходів у деякий інший спосіб</p> <p>Якщо твердження «розбірна конструкція» супроводжує інше твердження, наприклад, твердження «придатний для повторного перероблення», повинні бути також дотримані доречні вимоги, що застосовуються до цього іншого твердження</p> <p>Всі твердження про те, що продукція має розбірну конструкцію, повинні зазначати, чи може розбирання бути виконане покупцем або користувачем чи продукцію необхідно повернути для її розбирання спеціалістами</p> <p>Якщо розбирання продукції вимагає спеціального процесу, зазначаються особливості</p>	<p>Засоби збирання чи видалення повинні бути доступними для визначеної кількості замовників, потенційних покупців та користувачів продукції там, де продукція продається</p> <p>Якщо такі засоби у вільному доступі для визначеної кількості замовників, потенційних покупців та користувачів продукції, то мають використовуватися пояснювальні доповнення для інформування про обмежену доступність цих засобів</p> <p>Загальні застереження, такі, як «може бути розібраний там, де існують засоби», які не співіщають про обмеження у наявності засобів, не вважаються достатніми</p> <p>Твердження про те, що продукція має конструкцію, яка уможливорює її розбирання замовником, потенційним покупцем або користувачем продукції, можна робити за умови, якщо надається чітка інформація про метод розбирання і повторне використання, повторне перероблення або видалення частин</p>

Таблиця 1. Продовження

Твердження	Сфера використання	Особливості застосування	
Продукція зі збільшеним терміном служби	Характеризує продукцію, конструкція якої забезпечує триваліше використання завдяки або поліпшеній довговічності, або властивості нарощуваності, результатом чого є економія ресурсів або маловідходність	У випадку, коли твердження про збільшений термін служби базується на властивості нарощуваності, має бути наведена конкретна інформація про те, як досягнути нарощення, що вимагається Твердження про збільшений термін служби, які базуються на підвищеній довговічності продукції, мають зазначати період, на який збільшено термін служби, або виражене у відсотках підвищення, а також виміряне значення (наприклад, число повторюваних операцій перед виходом із ладу) або належні міркування на підтримку твердження	
Рекуперована енергія*	Характеристика продукції, яка була вироблена з використанням енергії, рекуперованої з матеріалу, або енергії, яка була видалена як відхід, але при цьому зафіксована за допомогою керованих процесів. У цьому контексті продукцією може бути сама рекуперована енергія	Для того, щоб зробити твердження про те, що продукцію було виготовлено з використанням рекуперованої енергії, використана енергія має задовольняти вимоги і бути відповідно оцінена	Рекуперация енергії з відпрацьованих матеріалів передбачає збирання та перетворення відпрацьованого матеріалу на корисну енергію. Це включає будь-яке збирання та перетворення відпрацьованих матеріалів промислового, побутового, підприємницького або комунального походження Перш ніж робити твердження про рекуперовану енергію, заявник має забезпечити впровадження заходів щодо управління та контролю несприятливих впливів на навколишнє середовище, пов'язаних з цією діяльністю Мають бути зазначені тип та кількість відходів, використаних для рекуперации
Придатний для повторного перероблення	Властивість продукції, пакування чи зв'язаного з ними компоненту, які можуть бути відведені від потоку відходів за допомогою наявних процесів та програм і можуть бути зібрані, перероблені та повернені для використання у вигляді сировини чи продукції	Зазначається, якщо засоби збирання твердих чи рідких матеріалів для цілей повторного перероблення продукції чи пакування не є легко доступними для розумно визначеної кількості замовників, потенційних покупців та користувачів продукції там, де продукція продається. Має бути зроблене кваліфіковане твердження про придатність для повторного перероблення	Використання символу для твердження «придатний для повторного перероблення» є добровільним Якщо для твердження «придатний для повторного перероблення» використовують символ, ним має бути стрічка Мебіуса (рисунок 1). Рисунок 1. Міжнародний символ перероблення «Стрічка Мебіуса» 

Таблиця 1. Продовження

Твердження	Сфера використання	Особливості застосування	
Придатний для повторного перероблення	Властивість продукції, пакування чи зв'язаного з ними компоненту, які можуть бути відведені від потоку відходів за допомогою наявних процесів та програм і можуть бути зібрані, перероблені та повернені для використання у вигляді сировини чи продукції	Використання пояснювального доповнення є добровільним	<p>Пояснювальне доповнення може враховувати ідентифікацію матеріалу</p> <p>Системи збирання, сортування та доставки, необхідні для перевезення матеріалів від джерела до засобу повторного перероблення, є легко доступними для розумно визначеної кількості замовників, потенційних покупців та користувачів продукції</p> <p>Продукцію, щодо якої робиться твердження, вже збирають та повторно переробляють</p>
Вміст повторно переробленого матеріалу**	Вмістом повторно переробленого матеріалу потрібно вважати лише передспоживчі матеріали (матеріал, відведений від потоку відходів під час виробничого процесу. Винятком є повторне використання матеріалів, наприклад, придатних для перероблення, перешліфування, або брухт, що утворюється у процесі і може бути відновлений у межах того самого процесу, який його утворив) та постспоживчі матеріали (матеріал, що його утворюють домашні господарства або комерційні, промислові структури та заклади, як кінцеві споживачі продукції, і який вже більше не може використовуватися за своїм передбаченим призначенням. Це включає повернення матеріалів із розподільної мережі)	<p>У випадку, коли робиться твердження про вміст повторно переробленого матеріалу, має бути наведена відсоткова частка повторно переробленого матеріалу. Відсоткову частку вмісту повторно переробленого матеріалу для продукції та пакування потрібно зазначити окремо і її не варто групувати</p> <p>Використання символу</p>	<p>У випадку твердження про вміст повторно переробленого матеріалу використання символу є добровільним</p> <p>Якщо для твердження про вміст повторно переробленого матеріалу використовують символ, ним має бути стрічка Мебіуса (рисунк 1), супроводжуваний відсотковим значенням, записаним як «X%», де X – вміст повторно переробленого матеріалу. Відсоткове значення потрібно розташовувати або в середині стрічки Мебіуса, або ззовні у безпосередній близькості від стрічки Мебіуса. Приклади прийнятних розташувань значень відсоткової частки показано на <i>рисунку 2</i>.</p> <p> Рисунок 2. «Стрічка Мебіуса», супроводжувана відсотковим значенням</p>  <p>Якщо відсоткова частка вмісту повторно переробленого матеріалу не є сталою, її можна виражати такими записами як «щонайменше X%» або «більше X%»</p> <p>Використання пояснювального доповнення є добровільним</p>

Таблиця 1. Продовження

Твердження	Сфера використання	Особливості застосування
Знижене енергоспоживання	Характеризує зменшення кількості енергії, пов'язаної з використанням певної продукції, що виконує функцію, для якої її було розроблено, порівняно з енергією, яку використовує інша продукція, що виконує еквівалентну функцію. Загальноприйнятими виразами тверджень про знижене енергоспоживання є «енергоефективне», «енергозберігаюче» або «енергозаощаджувальне»	Твердження щодо зниженого енергоспоживання мають базуватися на зниженні споживання енергії під час використання виробів та надання послуг. Воно не має враховувати зниження енергії, споживаної під час виконання процесів, пов'язаних із виготовленням продукції Знижене енергоспоживання варто вимірювати відповідно до стандартів та методів, встановлених для кожної продукції, а середні значення потрібно обчислювати за допомогою статистичних методів
Знижене використання ресурсів***	Характеризує зменшення кількості матеріалу, енергії чи води, використаних для виготовлення чи розподілення продукції або пакування, або пов'язаного з ними зазначеного компоненту	До ресурсів належать, поряд із сировиною, енерго- та водоресурси Показники зниженого використання ресурсів стосовно продукції та пакування потрібно зазначати окремо і не варто групувати Твердження «знижене використання ресурсів» варто подавати як зниження у відсотковому вираженні, а у пояснювальному доповненні має наводитися вид ресурсу Якщо стверджуване зниження використання ресурсів призводить до збільшення споживання інших ресурсів, у пояснювальному доповненні потрібно зазначити ресурс, що збільшується, та відсоткову частку збільшення Зміни у використанні ресурсів потрібно виражати окремо для кожного виду ресурсу
Знижене водоспоживання	Зменшення споживання води, пов'язане з використанням продукції, що виконує функцію, для якої її було розроблено, порівняно до кількості води, використаної іншою продукцією, що виконує еквівалентну функцію. Загальноприйнятими виразами тверджень про знижене використання води є «водоефективний», «водозберігаючий» або «водозаощаджувальний»	Твердження «знижене водоспоживання» мають базуватися на зменшенні споживання води під час використання продукції. Воно не має включати зменшення кількості води, потрібної для процесів виготовлення продукції Водоспоживання варто вимірювати за стандартами та методами, встановленими для кожної продукції, а середні значення потрібно обчислювати за допомогою статистичних методів
Придатний для повторного використання та повторного наповнення	Характеристика продукції чи пакування, спроектованих та виготовлених для виконання протягом їхнього життєвого циклу певного числа оборотів чи використань за тим самим призначенням, для якого вони були спроектовані	Жодна продукція чи пакування не мають стверджуватися такими, що придатні для повторного використання чи повторного наповнення, якщо тільки продукція чи пакування не можуть бути повторно використані чи повторно наповнені за їхнім початковим призначенням

Таблиця 1. Закінчення

Твердження	Сфера використання	Особливості застосування	
Придатний для повторного використання та повторного наповнення	Характеристика продукції чи пакування, спроектованих та виготовлених для виконання протягом їхнього життєвого циклу певного числа оборотів чи використань за тим самим призначенням, для якого вони були спроектовані	Твердження про те, що продукція чи пакування є придатними для повторного використання чи повторного наповнення, зазначається за умови:	існує програма для збирання використаних продукції чи пакування та їхнього повторного використання та повторного наповнення;
		Оцінка застосування твердження має включати докази	існують засоби чи продукція, які дозволяють покупцю повторно використовувати або повторно наповнювати продукцію чи пакування Продукцію, стосовно якої робиться твердження, вже повторно використовують чи повторно наповнюють Засоби, потрібні для повторного використання чи повторного наповнення, є легко доступними для розумно визначеної кількості замовників, потенційних покупців та користувачів продукції
Маловідходний	Характеризує зменшення кількості (маси) матеріалу, що входить до потоку відходів у результаті змінення продукції, процесу чи пакування	Маловідходність продукції та пакування може враховувати зниження кількості відходів, утворюваних на стадіях виробництва, розподілення, використання та видалення	
		Твердження «маловідходний» можуть враховувати не лише зниження вмісту води у твердих відходах, але також зниження маси за допомогою процесів оброблення відходів	
		Обчислення зниження відходів, утворюваних технологічними процесами, не мають враховувати повторного використання матеріалів у межах процесів, наприклад, придатних для перероблення, перешліфування або брухту, утворюваного в межах процесу та здатного бути використаним у межах того самого процесу, що його утворює	
		Об'єкти утворення відходів, які передають відходи іншим користувачам, що мають намір повторно використовувати відходи за передбаченим призначенням, а не вводити їх до потоку відходів, можуть інформувати про маловідходність	
		Обсяг зниження відходів може бути обчислений за балансом твердого стоку, а також на основі фактично вимірюваної кількості відходів	

* Твердження потрібно робити лише якщо $R - E > 0$.

Твердження про **чисту рекуперовану енергію** визначається за формулою:

$$\text{Чиста рекуперована енергія (\%)} = \frac{(R - E)}{(R - E) + P} \times 100;$$

де P – кількість енергії з первинних джерел, використаної у виробничих процесах для виготовлення продукції;

R – кількість енергії, отриманої у процесі рекуперації енергії;

E – кількість енергії з первинних джерел, використаної у процесах рекуперації енергії для рекуперації або відбирання рекуперованої енергії.

** Оскільки немає методів, придатних для безпосереднього вимірювання вмісту повторно переробленого матеріалу в продукції або пакуванні, потрібно використовувати масу матеріалу, отриманого з процесу повторного перероблення, після врахування втрат та інших відборів.

Вміст повторно переробленого матеріалу необхідно виражати кількісно як відсоткову частку, за формулою:

$$X(\%) = \frac{A}{P} \times 100;$$

де X – вміст повторно переробленого матеріалу, виражений як відсоткова частка;
A – маса вмісту повторно переробленого матеріалу;
P – маса продукції.

*** Споживаний вид ресурсу на одиницю продукції потрібно визначати діленням валового вхідного ресурсу протягом дванадцятимісячного періоду на валове виробництво протягом того самого дванадцятимісячного періоду.

Відсотковий коефіцієнт зниженого використання ресурсів визначається за такою формулою:

$$U(\%) = \frac{(I - N)}{I} \times 100;$$

де U – знижене використання виду ресурсу на одиницю продукції, виражене як відсоткова частка;
I – початкове використання виду ресурсу, виражене як споживаний ресурс на одиницю продукції;
N – нове використання виду ресурсу, виражене як споживаний вид ресурсу на одиницю продукції.

Вибір цих тверджень обумовлюється, головним чином, саме їхнім широким сьогоденним чи потенційним використанням, а не екологічною важливістю. Ці твердження можна застосовувати, якщо доречно, до стадій виготовлення, розподілення, використання, відновлення та видалення продукції.



ВАЖЛИВО

Не варто робити екологічних тверджень, які є нечіткими чи неконкретними або які лише натякають на те, що продукція є екологічно сприятливою чи екологічно безпечною. Тому потрібно уникати використання таких екологічних тверджень як «екологічно безпечний», «екологічно сприятливий», «сприятливий до ґрунту», «не забруднюючий», «зелений», «сприятливий до природи» та «сприятливий до озону».

Екологічне твердження «вільний від...» потрібно робити лише у випадку, коли рівень зазначеної речовини не перевищує того, який можна виявити як підтверджений рівень мікродомішок або фоновий рівень.

Використання символів для екологічних тверджень

Під час екологічної самодекларації можливе використання символів. Символи, використовувані в екологічному твердженні, мають бути простими, легко відтворюваними та уможливлувати їхнє розташування і масштабування, прийнятне для продукції, до якої вони можуть застосовуватися.

Символи, використовувані для одного типу екологічного твердження, мають відрізнятися від інших символів, враховуючи символи для інших екологічних тверджень.

Вибір конкретних символів обумовлений вже існуючим широким їх використанням або визнанням. Це не означає, що екологічні твердження, представлені цими символами, є кращі за інші екологічні твердження.



ДОВІДКА

Найбільш поширеним символом, що застосовують як екологічну самодекларацію, є «стрічка Мебіуса» (рисунк 1). Його можна використовувати як до продукції, так і до її комплектувальних частин чи пакування. За будь-якого використання для екологічного твердження зображення має дотримуватися графічних вимог до символу № 1135, ISO 7000.

Варто забезпечити достатній контраст, щоб символ був чітким та уможлилював його ідентифікацію.

Вимоги до оцінювання та перевірки екологічних тверджень

Виробники, імпортери, дистриб'ютори, інші особи, які використовують екологічне твердження (далі – Заявники), відповідають за його використання та надання даних, необхідних для перевірки екологічних самодекларацій.



ВАЖЛИВО

Перш ніж робити твердження, Заявнику варто впровадити заходи з його оцінювання, що дозволяють досягти достовірних результатів, необхідних для перевірки твердження. Процедура оцінювання має бути повністю задокументованою, і Заявнику необхідно зберігати документацію весь період, поки продукція розміщена на ринку, а також за період після її продажу, з урахуванням терміну служби.

Методи оцінювання і перевірки тверджень мають відповідати міжнародним стандартам, визнаним стандартам, які мають міжнародне застосування (ними можуть бути регіональні чи національні стандарти) або застосовним у промисловості чи торгівлі методам, які було піддано неупередженому аналізу.



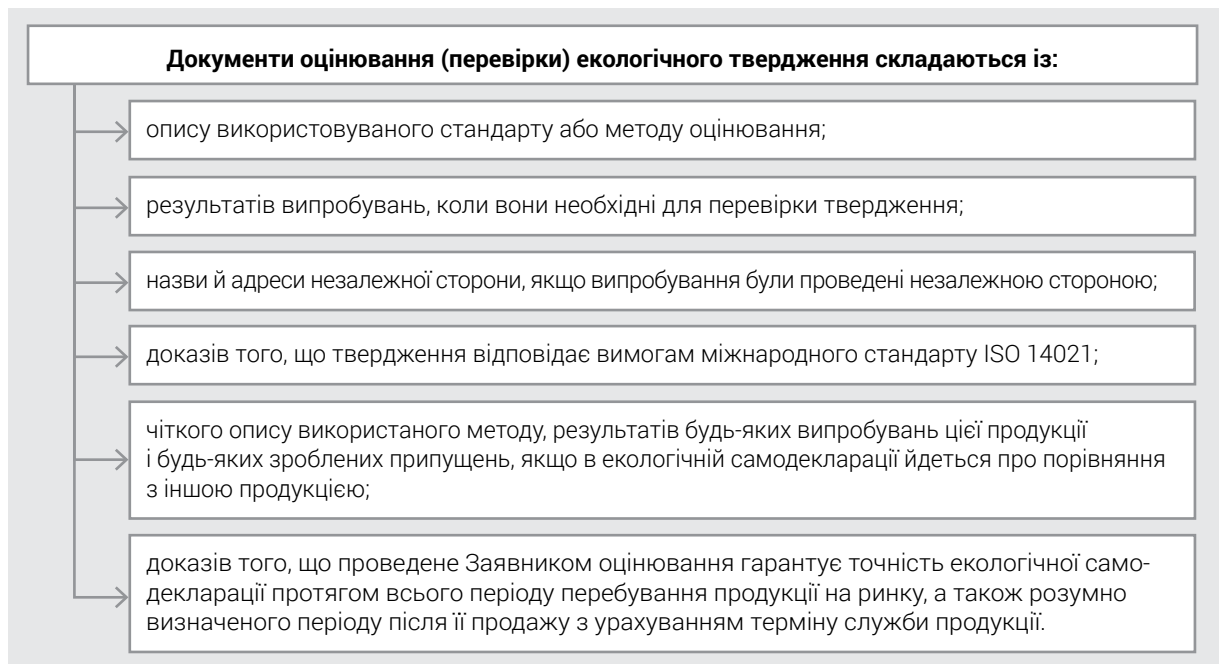
Екологічні самодекларації потрібно вважати придатними для перевірки лише за умови, якщо їх перевірка не вимагає доступу до конфіденційної ділової інформації та всі документи щодо екологічного маркування є у відкритому доступі.

Заявник може добровільно оприлюднювати інформацію, необхідну для перевірки певного екологічного твердження, або може надавати її на вимогу в установлені години та у певному місці будь-якій особі, що прагне перевірити твердження.

Документи оцінювання (перевірки) екологічного твердження мають містити наступні складові (схема 3).



Схема 3



У наступному випуску журналу «Управління якістю» ми розглянемо принципи та методи, що застосовуються для розроблення програм екологічного маркування типу I (сертифікації), з урахуванням вибору категорій продукції, екологічних критеріїв продукції та її функціональних характеристик, а також процедури сертифікації для присвоєння цього маркування.



Євгенія Литвинова,
президент Клубу
експортерів України

Чи кожен може експортувати алкоголь у різні країни світу?

Які країни найбільше споживають алкогольних напоїв?

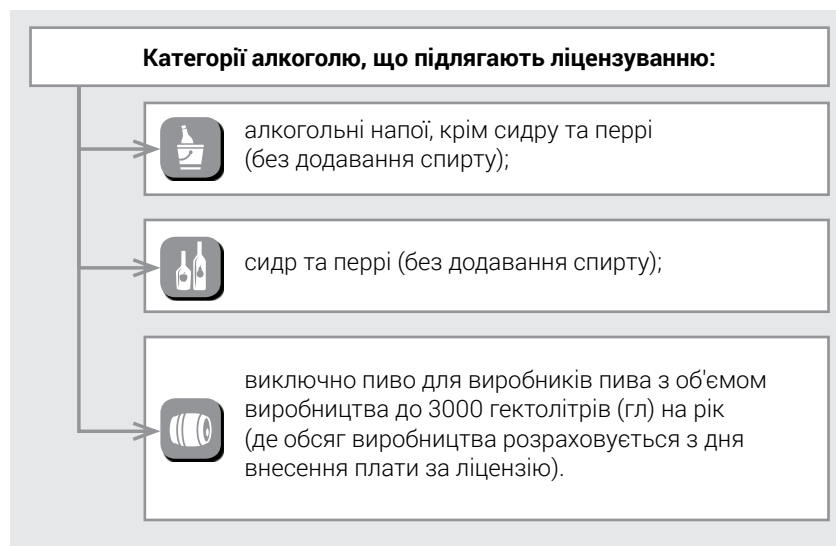
Аналіз особливостей ринку алкогольної продукції на прикладі Швеції

Експорт алкогольної продукції: вибір перспективних ринків

Варто почати з того, що для експорту алкогольної продукції має бути оптова ліцензія. Спеціальної ліцензії не потрібно, лише ліцензія для торгівлі алкоголем оптом, придбана на території України. Зверніть увагу на те, що офіційний платіж різниться залежно від виду алкоголю.

Відповідно до законодавства України **ліцензія видається строком на 5 років** і має три види залежно від категорії алкоголю (схема 1).

 Схема 1



Якими мають бути наступні дії після отримання ліцензії? Почнемо з того, що у кожній країні є свої стандарти на алкогольну продукцію. Усе залежить від країни призначення, у кожній з яких вимагають різного роду сертифікати та аналізи.



ДОВІДКА

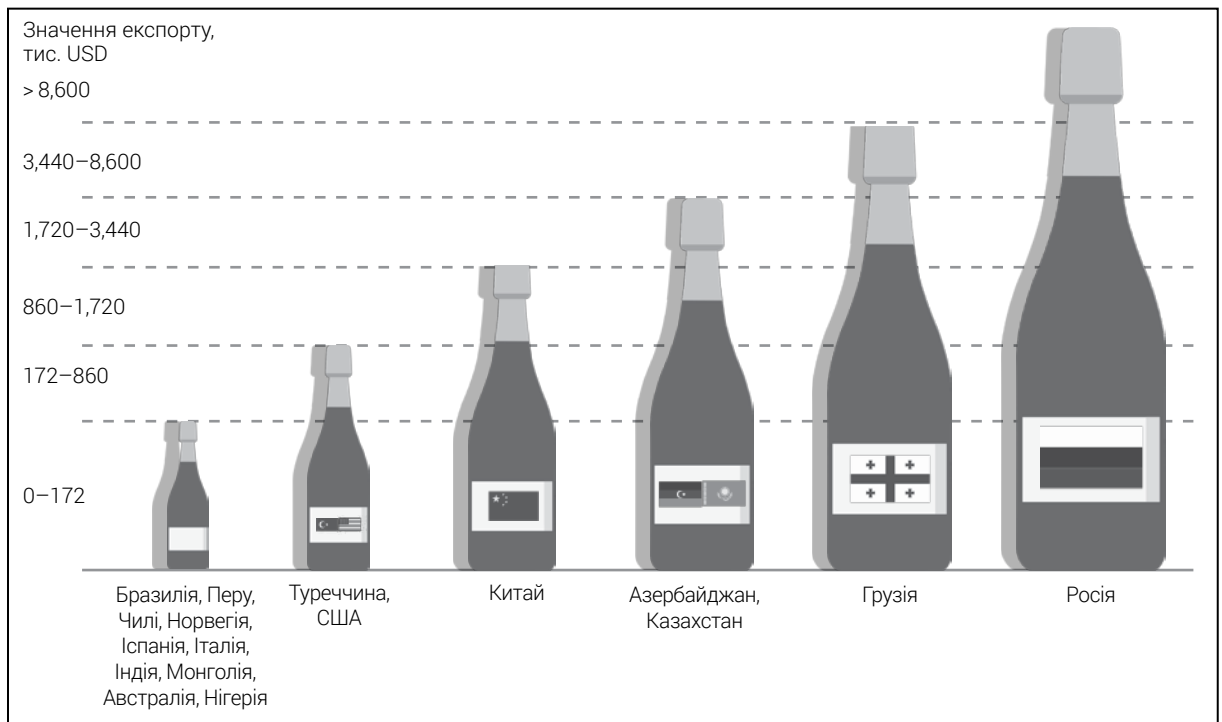
Наприклад, для отримання CIQ сертифікації у КНР потрібно робити дослідження на фталати (DBN, DEHP, DINP), які, на жаль, в Україні не роблять, відповідно, вони проводяться безпосередньо на митній території Китаю. Тому потрібно дуже детально ознайомлюватися із потрібною сертифікацією в країні призначення, щоб надавати вірну документацію покупцю вашої продукції для розмитнення.

Потрібно також бути уважними з акцизом, адже не всі країни можуть розмитнити алкоголь із українською акцизною маркою, а тому потрібно спеціально робити партію без акцизу під потрібну країну, що є більш довгим шляхом, а також потрібно звертати увагу на вимоги до стікерування продукції.

Наприклад, найбільше українського вина імпортують Росія, Грузія, Азербайджан та Казахстан (рисунок 1).



Рисунок 1
Експорт українського вина



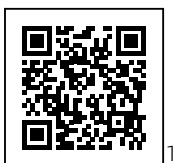
Що стосується пива, то найбільшими імпортерами українського пива є Алжир, Білорусь, Молдова, Грузія та Литва, набирає сьогодні обертів і КНР.

Які країни найбільше споживають алкогольних напоїв?

Для прикладу: КНР імпортує у 27 разів більше алкоголю, ніж Україна. Перш ніж експортувати алкоголь, потрібно ознайомитися зі стандартами Appendix A7: National Standards Wine&Beverage (національні стандарти, що застосовуються до категорій вин та інших напоїв).

Лідером споживання вина у 2017 році стали США – 32,6 млн гл, країна утримує цю позицію з 2011 року. У Китаї споживання вина у 2017 році збільшилося на 3,5% порівняно з 2016-м. В Австралії також спостерігається збільшення споживання (5,8 млн гл), у Новій Зеландії – невелике зменшення (0,9 млн гл). Збільшується імпорт вина до Південної Америки.

При виборі країни для експорту потрібно обов'язково звертати увагу на ті країни, які найбільше споживають алкогольних напоїв, та аналізувати ті вигоди, що є у країни до імпорту алкогольної продукції. Знайти країни, що є лідерами імпорту, ви завжди можете на ресурсі www.trademap.org/Index.aspx¹, обравши за експортним кодом свій вид продукції. Для прикладу наводимо таблицю 1, що демонструє споживання вина у різних країнах світу.



Таблиця 1

Споживання вина у різних країнах світу

Країна	2013	2014	2015	2016	2017
США	30,8	30,6	30,9	31,7	32,6
Франція	27,8	27,5	27,3	27,1	27,0
Італія	20,8	19,5	21,4	22,4	22,6
Німеччина	20,4	20,3	19,6	20,1	20,2
Китай	16,5	15,5	16,2	17,3	17,9
Англія	12,7	12,6	12,7	12,9	12,7
Іспанія	9,8	9,9	10,0	9,9	10,3
Аргентина	10,4	9,9	10,3	9,4	8,9
Росія	10,4	9,6	9,2	9,1	8,9
Австралія	5,4	5,4	5,5	5,5	5,8
Канада	4,9	4,7	4,9	5,0	4,9
Португалія	4,2	4,3	4,8	4,6	4,5
Південна Америка	3,7	4,0	4,3	4,4	4,5
Румунія	4,6	4,7	4,0	3,8	4,1
Японія	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5
Нідерланди	3,3	3,4	3,5	3,4	3,5
Бразилія	3,5	3,2	3,3	3,1	3,3
Бельгія	2,9	2,7	3,0	3,0	3,0
Швейцарія	2,7	2,8	2,9	2,8	2,8
Австрія	2,8	3,0	2,4	2,4	2,5
Угорщина	2,0	2,3	2,2	2,3	2,4
Швеція	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4
Греція	3,0	2,6	2,4	2,3	2,3
Чилі	2,9	3,0	2,6	2,4	2,2
Сербія	2,3	2,4	2,4	2,8	2,2
Чехія	1,6	1,6	1,9	1,9	1,8
Данія	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5
Польща	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2
Хорватія	1,4	1,2	1,1	1,2	1,1
Усього	243	240	241	242	243

Отже, з таблиці 1 ви можете побачити країни, що є лідерами споживання, можете орієнтуватися на їх стандарти та шукати партнерів у потенційній країні збуту.

Але як швидко вийти на перспективний експортний ринок українським виробникам? Із чого почати, щоб зменшити зусилля в пошуку партнерів у закордонних країнах?

Потрібно вивчати, хто має право імпортувати алкогольну продукцію в різних країнах світу. Також потрібно пам'ятати, що найчастіше найбільші ринки є і найбільш конкурентними. Повернемося до вибору найпростішого способу.

”

Найпростіше експортувати алкогольну продукцію у країни, в яких існує єдине вікно збуту алкогольних напоїв, у цьому разі, домовившись лише з однією мережею, ви зможете одразу охопити весь ринок.

Розглянемо країни, в яких існує лише одне вікно збуту алкогольних напоїв (схема 2).



Схема 2

Країни, в яких існує єдине вікно збуту алкогольних напоїв:



У Скандинавських країнах (**Данія, Норвегія та Швеція**) торгівля спиртним дозволена виключно у державних роздрібних мережах. У Швеції міцні алкогольні напої та пиво продаються тільки в мережі Systembolaget, магазини якої відкриті з 10.00 до 18.00 у будні дні, з 10.00 до 15.00 – в суботу, а щовівторка у країні міцний алкоголь взагалі не продають. Алкоголь можуть придбати лише особи віком від 20-ти років.



Важливо. Виняток: продуктові магазини продають пиво з низьким вмістом алкоголю особам, яким виповнилося 18 років.



У **США** всі напої, крім 3,2-відсоткового пива, можна продати лише у спеціальних винних магазинах.



У всіх частинах **Канади**, крім Альберти, монополія на роздрібну торгівлю алкоголем належить місцевій владі, що володіє мережами алкогольних магазинів: у Квебеку – мережа SAQ, у Манітобе – Liquor Marts, у Новій Шотландії – NSLC.

Важливим фактором при виборі експортного ринку є логістика і планувати її необхідно вже на етапі намірів виходити на новий ринок, попередньо провівши моніторинг можливих способів доставки продукції та зібравши інформацію про потенційних логістичних партнерів. На жаль, логістика не є сильною стороною України, тому, щоб мінімізувати цей ризик, варто починати з країн, які розташовані до нас найближче.

Особливості алкогольного ринку Швеції

Візьмемо, наприклад, Швецію та проаналізуємо збут пива: хто ж є лідером та які тенденції на ринку.



ВАЖЛИВО

Звертаємо увагу, що існує тренд до збільшення розміру пакування пива із 355 мл до 440 мл.

Як бачимо із *рисунка 2*, основними конкурентами на ринку Швеції є Norrlands Guls, Pripps Bla та Mariestads. Усі три марки є шведськими і лише Pripps Bla нещодавно стала частиною Carlsberg Group.




Рисунок 2

Основні гравці шведського ринку алкогольної продукції

Norrlands Guld		13,1% ↓	Carlsberg Sverige		33,8% ↑
Pripps Bla		9,8% ↑	Spendrups Brygge		26,5% ↑
Mariestads		7,0% ↑	Abro Bryggeri		10,2% ↓
Falcon		5,6% ↑	Kopparbergs		6,5% ↓
Carlsberg		5,2% ↓	Galatea Spirits		3,7% ↓
Sofiero		4,7% ↓	Kronleins Brugge		2,9% ↓
Abro		3,4% ↓	Lidi Sverige KB		1,8% ↓
Spendrups		2,6% ↑	ICA Sverige AB		1,6% ↑
Arbora		2,1% ↓	SAB Miller Brands		1,3% ↓
Pripps		1,9% ↑	GL Brands AB		1,3% ↑
Burgenfels		1,6% ↑	Albani Sverige		0,9% ↑
Fem KommaTvaan		1,5% ↑	Brutal Brewing		0,8% ↑
Bryggmastarens		1,4% ↑	TOMP beer		0,7% ↑
Інші		40,1% ↑	Інші		8,0% ↓

Аналізуючи конкурентів, бачимо, що грати доведеться з найсильнішими, а тим паче, що шведи підтримують вітчизняного виробника.

Якщо проаналізувати канали збуту Швеції, то більш за все продається алкоголь через спеціалізовані магазини (схема 3), це стосується і пива. Тут ми повторно звертаємо увагу, що відповідно до законодавства, збут алкоголю з вмістом спирту більше ніж 3,5% дозволений лише у мережі Systembolaget.

 Схема 3



Таким чином, потрібно аналізувати кожну країну, а також ціни на ті позиції напоїв, які є вашими конкурентами. Головне – правильно оцінити свої шанси на потенційному ринку збуту.



ВИСНОВОК

Найголовніше, щоб у будь-якій мережі у різних країнах світу споживач взяв саме вашу продукцію з полиці.

Тому замало буде сплатити лише вхідний платіж та за кожен SKU (ідентифікатор товарної пропозиції), потрібно буде розробити план акцій із просування продукції у мережі, і дуже зручно, коли вона у країні одна.



Наталія Пухальська,
консультант з юридичних питань «Асоціації з інтеграції НАССР»

Підстави притягнення до відповідальності у сфері санітарного законодавства

Скільки може коштувати порушення вітчизняного санітарного законодавства?

Оператори ринку харчових продуктів відповідальні за порушення чинного законодавства про харчові продукти та корми.



ДОВІДКА

Нормами статті 65 Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» визначено повний перелік правопорушень, за які відповідальні оператори ринку.

Зазначеною статтею визначено розміри штрафів, що передбачені за вчинення відповідних правопорушень, з урахуванням розміру мінімальної заробітної плати. Сума штрафу також залежить від того, чи є оператор ринку юридичною особою, чи проводить господарську діяльність як фізична особа – підприємець.

Так, станом на грудень 2018 року передбачено таку відповідальність за певні правопорушення (таблиця 1).



Таблиця 1

Штрафи за правопорушення у сфері санітарного законодавства

Правопорушення	Юридичні особи, тис. грн	ФОП, тис. грн
Порушення встановлених законодавством гігієнічних вимог до виробництва та/або обігу харчових продуктів або кормів, якщо це створює загрозу для життя та/або здоров'я людини або тварини	37 230,00	22 338,00
Виробництво та/або обіг харчових продуктів або кормів з використанням незареєстрованої потужності, якщо обов'язковість її державної реєстрації встановлено законом	74 460,00	40 953,00

Таблиця 1. Продовження

Правопорушення	Юридичні особи, тис. грн	ФОП, тис. грн
Виробництво, зберігання харчових продуктів або кормів без отримання експлуатаційного дозволу на відповідну потужність, якщо обов'язковість його отримання встановлено законом	111 690,00	74 460,00
Невиконання визначеного законом обов'язку щодо впровадження на потужностях постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР)	111 690,00	55 845,00
Реалізація харчових продуктів або кормів, маркування яких не відповідає законодавству, якщо це створює загрозу для життя та/або здоров'я людини або тварини, а також порушення вимог щодо забезпечення простежуваності, передбачених законодавством про харчові продукти та корми	29 784,00	18 615,00
Невиконання обов'язку щодо відкликання або вилучення з обігу небезпечних харчових продуктів або кормів	130 305,00	111 690,00
Використання, реалізація незареєстрованих об'єктів санітарних заходів або кормових добавок, якщо обов'язковість їх державної реєстрації встановлено законом	67 014,00	44 676,00
Пропонування до реалізації або реалізація непридатних харчових продуктів або кормів	93 075,00	63 291,00
Пропонування до реалізації або реалізація харчових продуктів або кормів, які є шкідливими для здоров'я людини або тварини	148 920,00	93 075,00
Пропонування до реалізації або реалізація швидкопсувних харчових продуктів або кормів, строки зберігання яких закінчилися, якщо внаслідок цього харчові продукти або корми не стали шкідливими для здоров'я людини або тварини	44 676,00	29 784,00
Пропонування до реалізації або реалізація харчових продуктів або кормів, що не є швидкопсувними, мінімальні строки зберігання яких закінчилися, якщо внаслідок цього харчові продукти або корми не стали шкідливими для здоров'я людини або тварини	18 615,00	11 169,00
Порушення значень параметрів безпечності об'єктів санітарних заходів або кормів, встановлених законодавством про харчові продукти та корми	37 230,00	18 615,00
Невиконання рішення посадової особи компетентного органу, його територіального органу про знищення небезпечного харчового продукту, допоміжних матеріалів для перероблення, небезпечних кормів або кормових добавок	67 014,00	37 230,00
Реалізація продуктів, які ввезені (переслані) на митну територію України як торговельні (виставкові) зразки або об'єкти наукових досліджень, порушення вимог щодо їх знищення або вивезення (пересилання) за межі України або інших встановлених законодавством правил поведінки з ними	74 460,00	55 845,00
Ненадання, несвоєчасне надання, надання недостовірної інформації на вимогу посадової особи компетентного органу або його територіального органу	18 615,00	11 169,00
Відмова в допуску посадової особи компетентного органу або його територіального органу до здійснення державного контролю з підстав, не передбачених законом, або інше перешкодження її законній діяльності	37 230,00	26 061,00
Невиконання, несвоєчасне виконання рішення головного державного інспектора (головного державного ветеринарного інспектора) про тимчасове припинення виробництва та/або обігу харчових продуктів та/або кормів	186 150,00	148 920,00
Невиконання, несвоєчасне виконання законних вимог (приписів) посадової особи компетентного органу, його територіального органу щодо усунення порушень Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», законодавства про харчові продукти та корми	29 784,00	18 615,00

Зазначені порушення виявляються відповідними територіальними органами Держпродспоживслужби під час проведення планових та позапланових заходів державного контролю (перевірок).



ВАЖЛИВО

Перевірки органами Держпродспоживслужби проводяться без попередження (повідомлення) оператора ринку, крім аудиту постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР та інших випадків, коли таке попередження є необхідною умовою забезпечення ефективності державного контролю.

Про проведення аудитів постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР, оператор ринку має бути повідомлений не пізніше ніж за три робочі дні до проведення такого аудиту.

За результатами проведення перевірки державним інспектором складається протокол, один примірник якого вручається під розписку особі, щодо якої складено протокол, або її представникові.

Також варто звернути увагу операторів ринку харчових продуктів на те, що, окрім штрафів, які є адміністративною відповідальністю, існують й інші види відповідальності, зокрема, цивільна та кримінальна.



ДОВІДКА

Статтею 325 Кримінального Кодексу України передбачено відповідальність за порушення правил та норм, встановлених з метою запобігання епідемічним та іншим інфекційним захворюванням, а також масовим неінфекційним захворюванням (отруєнням) і боротьби з ними, якщо такі дії спричинили або завідомо могли спричинити поширення цих захворювань. Зокрема, такі порушення караються штрафом до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або арештом на строк до шести місяців, або обмеженням волі на строк до трьох років.

Сума неоподаткованого мінімуму в частині кваліфікації адміністративних або кримінальних правопорушень встановлюється на рівні податкової соціальної пільги та станом на грудень 2018 дорівнює 881 грн, таким чином **максимальна сума штрафу може сягати 88 100 грн.**

Ті самі дії, якщо вони спричинили загибель людей чи інші тяжкі наслідки, караються позбавленням волі на строк від п'яти до восьми років.

При цьому така відповідальність є не ефемерною, а цілком реальною. Так, у 2018 році з усіх виявлених випадків харчових отруєнь порушено кримінальні провадження та тривають заходи досудового розслідування. ■

Запитання – відповідь



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



тел.: 0-800-215-522
email: yakist@techmedia.com.ua



Журнал «Управління якістю»

Із листа до редакції:

«Протягом якого терміну на законодавчо встановленому рівні можуть зберігатися прекурсори в статусі "відходи" на підприємстві до моменту передачі їх на утилізацію?»

Прекурсори є небезпечними речовинами, відповідно, відходи прекурсорів також є небезпечними відходами.



ДОВІДКА

Поводження з прекурсорами, їх зберігання, зокрема відходів прекурсорів, регламентується Законом України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори».

Вказаним Законом та Переліком наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 06.05.2000 № 770, передбачено, що можливе зберігання лише тих прекурсорів та їх відходів, які вказані у цьому Переліку.



На запитання відповідає

Людмила Хоміч,
адвокат, спеціалізація –
природоохоронне
законодавство

Спеціальним нормативним актом щодо поведження з відходами є Закон України «Про відходи».

Відповідно до ст. 34 Закону України «Про відходи», суб'єкт господарської діяльності у сфері поведження з небезпечними відходами повинен мати ліцензії на здійснення операцій у сфері поведження з небезпечними відходами (не підлягає ліцензуванню зберігання (накопичення) суб'єктом господарювання утворених ним небезпечних відходів, якщо протягом року з дня утворення небезпечні відходи передаються суб'єктам господарювання, що мають ліцензію на здійснення операцій у сфері поведження з небезпечними відходами).



ВАЖЛИВО

Якщо підприємство не має ліцензії на здійснення операцій у сфері поведження з небезпечними відходами, воно може зберігати їх протягом року з моменту утворення.



Журнал «Управління якістю»

Із листа до редакції:

«Чи потрібно для виконання вимог ст. 33 Закону України «Про відходи» скласти паспорт місця тимчасового зберігання відходу, розміщеного на території підприємства?»



На запитання відповідає

Ткачова Олена,
завідувач сектору
систем управління
відходами Науково-
дослідної установи
«Український науково-
дослідний інститут
екологічних проблем»
(УКРНДІЕП)

Відповідно до частини другої ст. 33 Закону України «Про відходи» від 05 березня 1998 р. № 187/98-ВР (далі — Закон) «на кожне місце чи об'єкт зберігання або видалення відходів складається спеціальний паспорт, в якому зазначаються найменування та код відходів (згідно з державним класифікатором відходів), їх кількісний та якісний склад, походження, а також технічні характеристики місць чи об'єктів зберігання/видалення і відомості про методи контролю та безпечної експлуатації цих місць чи об'єктів».

Згідно з визначенням термінів, які використовуються у галузі відходів та які наведені у статті 1 Закону, маємо наступні тлумачення (схема 1).



Схема 1

Тлумачення термінів, які використовуються у галузі відходів

Зберігання відходів

тимчасове розміщення відходів у спеціально відведених місцях чи об'єктах (до їх утилізації чи видалення);

Відведені місця чи об'єкти

місця чи об'єкти (місця розміщення відходів, сховища, полігони, комплекси, споруди, ділянки надр тощо), на використання яких отримано дозвіл на здійснення операцій у сфері поводження з відходами

Відповідно до вимог частини четвертої ст. 33 Закону зберігання та видалення відходів проводяться у місцях, визначених органами місцевого самоврядування з урахуванням вимог земельного та природоохоронного законодавства, за наявності дозволу на здійснення операцій у сфері поводження з відходами, в якому визначені види та кількість відходів, загальні технічні вимоги, заходи безпеки, відомості щодо утворення, призначення, методів оброблення відходів відповідно до встановлених умов їх зберігання.

Визначені для зберігання та видалення відходів місця чи об'єкти мають використовуватися лише для відходів, заявлених на одержання дозволу на проведення операцій у сфері поводження з відходами.



ДОВІДКА

Спеціальний паспорт складається на кожне місце чи об'єкт зберігання або видалення відходів, до яких належать: місця розміщення відходів, сховища, полігони, комплекси, споруди, ділянки надр тощо, які визначені органами місцевого самоврядування з врахуванням вимог земельного та природоохоронного законодавства.

Відведені місця чи об'єкти (полігони, комплекси, котловани, споруди, ділянки надр тощо), на використання яких для видалення відходів отримано дозвіл від спеціально уповноважених органів у сфері поводження з відходами, **є місцями видалення відходів** (далі – МВВ). Такі МВВ підлягають державній реєстрації відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 03 серпня 1998 р. № 1216 «Про затвердження Порядку ведення реєстру місць видалення відходів» (далі – Постанова).

Власником місць чи об'єктів видалення відходів може бути будь-яка фізична або юридична особа, що проводить видалення відходів, зокрема виробник відходів (пункт 3 Постанови).



ДОВІДКА

Відповідно до пункту 5 Постанови на кожне МВВ складається спеціальний паспорт, у якому зазначається найменування і код відходів, їх кількісний та якісний склад, походження, а також технічні характеристики і відомості про методи контролю та безпечної експлуатації. Спеціальний паспорт складається власником МВВ відповідно до Інструкції про зміст і складання паспорта місць видалення відходів, яка затверджена Наказом Міністерства охорони навколишнього природоохоронного середовища та ядерної безпеки України від 14.01.1999 р. № 12 (далі – Наказ).

Відповідно до положення цього Наказу дані паспорта МВВ, після його затвердження і присвоєння реєстраційного номера, вносяться до реєстру місць видалення відходів.

До місць видалення відходів прирівнюються місця довгострокового (понад 2 роки) зберігання відходів.

Контейнери, урни та інші засоби збору відходів на території підприємства, у яких відходи накопичуються до транспортної партії та в строк до 2 років, передаються іншим власникам для подальшої утилізації або видалення, не належать до місць видалення відходів. На них не потрібно розробляти спеціальні паспорти відходів.

Якщо відходи зберігаються у спеціальних місцях та об'єктах понад 2 роки, то на них мають розроблятися спеціальні паспорти МВВ.



Журнал «Управління якістю»

Із листа до редакції:

«Чи існує нормативний документ, який би описував конкретний перелік товарів (можливо, за кодами УКТ ЗЕД), на які обов'язково потрібно оформлювати Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи, а на які він не потрібен?».



На запитання відповідає

**Святослав
Бартош,**

*керівник юридичної
фірми Vargen*

На сьогодні такого переліку товарів немає. Так, існує певна невизначеність щодо цього питання.



ДОВІДКА

Необхідність проведення санітарно-епідеміологічної експертизи й об'єкти такої експертизи визначено Законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення».

Відповідно до визначення, яке міститься у зазначеному Законі, об'єктом державної санітарно-епідеміологічної експертизи є будь-яка діяльність, технологія, продукція та сировина, проекти нормативних документів, реалізація (функціонування, використання) яких може зашкодити здоров'ю людини, а також діючі об'єкти та чинні нормативні документи у випадках, коли їх шкідливий вплив встановлено у процесі функціонування (використання), а також у разі закінчення встановленого терміну дії висновку державної санітарно-епідеміологічної експертизи.

Тобто ключовим критерієм для віднесення того чи іншого товару до об'єкта експертизи є потенційна шкода, якої він може завдати здоров'ю людини.

До 17 листопада 2018 року діяла постанова Кабінету Міністрів України № 1031 від 05 жовтня 2011 року «Деякі питання здійснення державного контролю товарів, що переміщуються через митний кордон України». За нормами постанови можна визначити товари, які підлягали санітарно-епідеміологічному контролю, а отже, потенційно ці товари можуть бути об'єктами санітарно-епідеміологічної експертизи.

Прийняття рішення про необхідність проведення такої експертизи належить до компетенції головних державних санітарних лікарів областей, районів, міст, районів у містах та їх заступників. Тому, якщо є сумніви щодо необхідності проведення експертизи, кожен може звернутися із запитом до головного державного санітарного лікаря за відповідними роз'ясненнями.

Окремо звертаємо увагу, що Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» не поширюється на харчові продукти (стаття 1-1 цього Закону). Тому можна стверджувати, що харчові продукти не належать до переліку об'єктів санітарно-епідеміологічної експертизи. ■

САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДЛЯ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

TECH MEDIA GROUP

NEW

Практичне видання з доступом до електронної нормативної бази



НА СТОРІНКАХ:

- Нормативні вимоги до якості та безпечності харчової продукції (технічні регламенти, ДСТУ, СанПіН)
- Перевірки Держпродспоживслужби: підготовка, порядок проходження, виконання вимог, оскарження результатів
- Забезпечення безпеки виробництва та охорони праці на підприємствах харчової промисловості
- Упаковка, маркування і транспортування харчової продукції
- Проведення дезінфекційних та дезінсекційних заходів
- Все про збір, зберігання та утилізацію харчових відходів
- Особиста гігієна персоналу, проходження медоглядів, діагностика інфекційних захворювань
- Санітарно-епідеміологічні особливості різних галузей харчової промисловості
- Виробничий контроль, експертиза якості, стандарти якості (НАССР, ISO 22000)

ЕКСКЛЮЗИВ!

Організація харчового виробництва та підприємства громадського харчування:

- Загальні вимоги та структура
- Санітарні вимоги до території, будівель, приміщень, складів
- Водопостачання і каналізація
- Обслуговування та утримання будівлі та приміщень
- Підготовка води для виробництва харчової продукції
- Контроль за санітарним станом пунктів реалізації харчової продукції
- Обов'язкові договори на підприємстві громадського харчування

ТІЛЬКИ У НАС:

- Періодичні оновлення до видання з урахуванням змін у законодавстві
- Доступ до електронної бази нормативної та технічної документації

ОФОРМЛЮЙТЕ ПЕРЕДПЛАТУ НА 2019 РІК:



в інтернет-магазині **techmedia.com.ua**



за передплатним індексом **60722**



за телефоном **0-800-215-522**

(дзвінки в межах України безкоштовні)

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



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)