

8. Rose Mary Garcia, Richard Kohl, Ann Ruengsom, and Julia Zislin. (2006). Nigerian Economic Performance Assessment Available at: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadf350.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadf350.pdf).
9. Harry Siu-lung Ku. (2010). Review of Past and Present Performance of Nigerian Manufacturing Sector Available at: <http://core.ac.uk/download/pdf/11041419.pdf>.
10. Dr. D.A. Alabi (1996). Telecommunications in Nigeria. Available at: [http://www.africa.upenn.edu/ECA/aisi\\_infll.html](http://www.africa.upenn.edu/ECA/aisi_infll.html).
11. National Bureau of Statistics (2015). NIGERIAN TELECOMMUNICATIONS SECTOR. Available at: <file:///C:/Users/My%20PC/Downloads/NIGERIAN%20TELECOMMUNICATIONS%20SECTOR%20report.pdf>.
12. World Bank. Investment in telecoms with private participation. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/IE.PPI.TELE.CD>.
13. Prof. Umar Garba Danbatta (2014). 2014 year end subscriber/network data report for telecommunications operating companies in Nigeria. Available at: [file:///C:/Users/My%20PC/Downloads/Statistics-Annual\\_Industry\\_Statistics\\_Report\\_2014.pdf](file:///C:/Users/My%20PC/Downloads/Statistics-Annual_Industry_Statistics_Report_2014.pdf).

Рецензент статті  
д.т.н., доц. Медведєва О.М.

Стаття надійшла до редакції  
24.06.2015 р.

**УДК 339.543**

**І.П. Тавлуй**

### **ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ «СТАНДАРТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ» ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Представлено перелік згармонізованих національних і міжнародних стандартів, що можуть бути використані у якості портфеля «стандартних інструментів» при реалізації проекту стратегічного розвитку організації. Визначені групи основних зацікавлених сторін сільськогосподарських виробників та проведено їх ранжування. Використано метод пріоритетності запровадження міжнародних стандартів для реалізації стратегічного напрямку підприємств з позиції задоволеності зацікавлених сторін; методично обґрунтовано використання методу в умовах українських сільськогосподарських підприємств та встановлено стандарти, що мають першочергову актуальність для аграрної сфери. Рис. 1, табл. 4, дж. 15.

Ключові слова: міжнародні стандарти, пріоритетність, метод, стратегічний розвиток, інтегровані системи управління.

**Постановка проблеми та аналіз публікацій.** Розвиток компанії у мінливому зовнішньому середовищі є умовою її виживання. Саме тому залишаються актуальними проекти стратегічного розвитку, а зокрема, технології та інструменти, використання яких дозволило б досягнути визначені цілі у заданий проміжок часу. Очевидно, що такими інструментами стратегічного розвитку можуть виступати міжнародні стандарти – нормативні документи, що встановлюють для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері [1]. Акумуляція міжнародного досвіду у сфері систем управління та його апробація на підприємствах будь-яких розмірів, форми власності, незалежно до видів діяльності, роблять використання міжнародних стандартів у якості інструментів для проектів стратегічного розвитку надзвичайно привабливим, оскільки дозволяють використовувати кращу міжнародну практику, представлену у стандартах та, одночасно, налаштовувати моделі управління, що дозволяють

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2015, №2(54)

65

виводити товари та послуги на глобальні ринки. Відтак конкурентоспроможність організації визначається конкурентоздатністю її продукції. Якість продукції є одним із найважливіших засобів конкурентної боротьби, завойовування та втримання позиції на ринку. Управління якістю являється базовою частиною виробничого процесу та спрямоване не стільки на виявлення дефектної продукції, скільки на формування високих споживчих параметрів продукції в процесі її виготовлення. Використання міжнародних стандартів дозволяє також використовувати механізми міжнародної сертифікації, що призводить до підвищення довіри споживачів до якості продукції та послуг. Таким чином, вдала реалізація принципів та механізмів міжнародної стандартизації та сертифікації сприяє прискоренню виходу української продукції на міжнародні ринки збуту.

**Метою даної роботи є** використання методу пріоритетності запровадження міжнародних стандартів [2] при реалізації проекту стратегічного розвитку організації та представлення результатів його використання в умовах сільськогосподарського підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Для вирішення питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоздатності продукції, практично всі розвинуті країни вийшли на новий етап розвитку, що характеризується концепцією сталого розвитку – загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Інструментом забезпечення сталого розвитку на рівні підприємств можуть слугувати інтегровані системи управління (ІСУ), які можливо ефективно вирішувати тільки застосовуючи методологію управління проектами [3].

Традиційним вважається визначення інтегрованої системи управління як такої, що відповідає вимогам більш ніж одного стандарту. Разом із тим, одночасне запровадження всіх стандартів в діяльність підприємства є надскладною й витратною задачею. Її потрібно вирішувати з урахуванням правильно розробленої концепції сталого розвитку [4].

При цьому виникають специфічні питання нормативного забезпечення умов реалізації методологій управління на декількох стандартах та управління проектами [5].

Тому, запропонований метод на визначення пріоритетності запровадження стандартів при реалізації проекту стратегічного розвитку є актуальним для українських сільськогосподарських виробників.

Формування портфеля «стандартних інструментів» при реалізації проекту стратегічного розвитку організації із використанням методу [2] дозволить визначити першочерговість застосування стандартів у часі з врахуванням потреб та очікувань зацікавлених сторін, що безпосередньо впливає на сталий успіх та фінансові прибутки компанії (рис. 1). Ідея використання методу [2] при реалізації проекту стратегічного розвитку організації належить професору Рачу В.А.

Розроблений метод містить п'ять етапів.

*Перший етап.* Аналіз та вибір стандартів, з врахуванням стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Стандарти серії ISO 9000 [6, 7] ґрунтуються на восьми принципах управління якістю: орієнтація на споживача, процесний підхід, системний підхід, лідерство, залучення персоналу, взаємовигідні стосунки із постачальниками, прийняття рішень на основі фактів, постійне поліпшування діяльності. Їх запровадження в умовах сільськогосподарських підприємств сприяє на системному рівні цілеспрямованому забезпеченню високої якості продукції через високий рівень якості управління.

Сучасна концепція управління якістю в світі виходить з того, що діяльність з управління якістю та безпечністю сільськогосподарської продукції не може бути ефективною після того, як продукція вже виготовлена (вирощена).

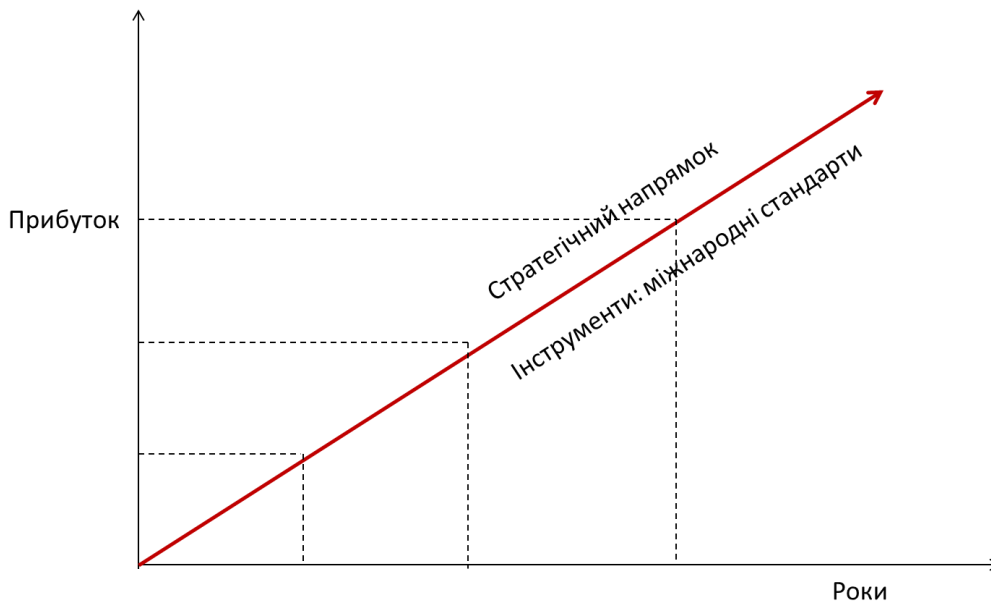


Рис. 1. Портфель «стандартних інструментів» при реалізації проекту стратегічного розвитку організації

Вся цілеспрямована діяльність повинна носити запобіжний характер та здійснюватись безпосередньо у виробничому процесі. Цим положенням у повній мірі відповідає система, що заснована на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point – Аналіз Небезпечних Чинників та Критичних Точок Керування) та представлена у стандарті ДСТУ ISO 22000 [8] – загальновізнана у світовому масштабі засобів, які забезпечують належну, гарантовану та стабільну якість і безпечність харчових продуктів на всіх етапах їх життєвого циклу. Система HACCP визнана всесвітньою торговою організацією, Всесвітньою організацією охорони здоров'я, кодексом Аліментаріус, а в країнах Європейського Союзу введена в дію директивами, що відносяться до «пакету директив з гігієни».

Загалом, ІСУ забезпечують сталий розвиток товаровиробників із орієнтацією на всі зацікавлені сторони (інвесторів, споживачів, персонал, постачальників, державу, суспільство тощо) через запровадження системи екологічного управління [9], системи управління гігієною та безпекою праці [10], системи соціальної відповідальності [11, 12].

Одним із визначальних аспектів сталого успіху компанії в умовах конкурентного середовища виступає інформація, зокрема, системи управління інформаційною безпекою [13] та ефективне управління ризиками, зовнішніми і внутрішніми, принципи та настанови керування якими представлені в [14].

Сучасний стан України визначає актуальність питання енергоменеджменту [15]. Запровадження відповідних систем в діяльність аграрних підприємств створює передумови для зменшення обсягів споживання та, як наслідок, зниження витрат на енергозабезпечення підприємств й сприяє розвитку політики країни в галузі енергетики.

Стандарт [7] вводить поняття «досягнення сталого успіху організації», визначаючи сталий успіх, як результат втілення організацією спроможності досягати своїх цілей і підтримувати їх протягом довготривалого часу. Умовою досягнення сталого успіху є послідовне та збалансоване задоволення потреб та очікувань своїх зацікавлених сторін. Таким чином, для аграрних підприємств, стратегія розвитку яких розрахована на довготривалу присутність в певних регіонах, набуває актуальності поняття «зацікавлені сторони» - це особи та інші суб'єкти, які додають цінності для організації або іншим чином зацікавлені в діяльності організації, або на яких має вплив діяльність організації.

*Другий етап.* Визначення зацікавлених сторін компанії та їх очікувань. В табл. 1 наведено перелік зацікавлених сторін аграрного підприємства та їх основні очікування.

Таблиця 1

#### Зацікавлені сторони аграрної компанії та їх очікування

Зацікавлена сторона	Потреби та очікування
Інвестори	Сталий прибуток, прозорість
Замовники	Якість, ціна, умови постачання продукції
Персонал організації	Належне робоче середовище, безпека праці, визнання та винагороди
Постачальники та партнери	Взаємовигідність та неперервність стосунків
Держава	Дотримання законодавчих і регламентувальних вимог
Територіальна громада, суспільство	Захист довкілля, етичність поведінки, спонсорська допомога сільським громадам

*Третій етап.* Ранжування зацікавлених сторін компанії.

На даному етапі формується група експертів з представників керівництва компанії, відділу управління якістю, які мають відповідну кваліфікаційну підготовку у професійній сфері. Експертна група проводить ранжування зацікавлених сторін з позиції їх впливу на довготривалу стратегію розвитку підприємства.

В умовах аграрної компанії була сформована робоча група у кількості 8 учасників, які методом експертного оцінювання визначили ранг кожної із зацікавлених сторін (табл. 2).

Таблиця 2

#### Ранжування зацікавлених сторін аграрної компанії

Зацікавлена сторона	Потреби та очікування	Ранг
Інвестори	Сталий прибуток, прозорість	10
Замовники	Якість, ціна, умови постачання продукції	9
Персонал організації	Належне робоче середовище, безпека праці, визнання та винагороди	8
Постачальники та партнери	Взаємовигідність та безперервність стосунків	7
Держава	Дотримання законодавчих і регламентувальних вимог	6
Територіальна громада, суспільство	Захист довкілля, етичність поведінки, спонсорська допомога сільським громадам	5

Зазвичай, потреби і очікування зацікавлених сторін різні, вони можуть протирічити одна одній та швидко змінюватися, що зумовлено постійною зміною зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Саме це свідчить про необхідність для кожної компанії визначати свої зацікавлені сторони, оцінювати їх окремі впливи на діяльність організації, так само, як і визначати, яким чином збалансовано задовольняти їхні потреби й очікування. Для забезпечення цього підприємства повинні налагодити ефективну комунікацію, інформувати зацікавлені сторони щодо своєї діяльності та визначати рівень їх задоволеності.

Таким чином, визначальною умовою сталого успіху аграрної компанії є задоволеність потреб та очікувань її зацікавлених сторін, що може бути забезпечено запровадженням стандартів на системи управління.

*Четвертий етап.* Побудова матриці взаємозв'язків зацікавлених сторін аграрної компанії та стандартів.

В табл. 3 представлена матриця взаємозв'язків між окремими групами зацікавлених сторін і стандартами, які в тій чи іншій мірі спроможні задовільнити їх потреби та очікування.

Таблиця 3

**Матриця взаємозв'язків зацікавлених сторін аграрної компанії та стандартів**

		Стандарти									
		ДСТУ ISO 9001	ДСТУ SO 9004	ДСТУ ISO 22000	ДСТУ ISO 14001	ДСТУ OHSAS 18001	SA 8000	ISO 26000	ДСТУ ISO/IEC 27001	ISO 31000	ISO 50001
Зацікавлена сторона	Ранг										
Інвестори	10	▲*	▲	●	●	●	●	●	▲	▲	●
Замовники	9	▲	●	▲	●	●	○	●	●	●	●
Персонал організації	8		●	●	●	●	▲	▲	●	●	●
Постачальники та партнери	7	▲	▲	▲	●	●	○	●	●	●	●
Держава	6	●	●	▲	▲	▲	▲	●	●	●	▲
Територіальна громада, суспільство	5	●	●	●	▲	○	●	▲	○	○	●

\* ▲ – сильний зв'язок, 9 бал.; ● - середній зв'язок, 6 бал.; ○ – слабкий зв'язок, 3 бал.

В матриці представлені зацікавлені сторони за рангами (табл. 1, 2) і національні та міжнародні стандарти на системи управління [6-15]. Було визначено залежність вимог та очікувань споживачів від запровадження стандартів.

Після встановлення взаємозв'язків між вимогами та очікуваннями зацікавлених сторін аграрної компанії й стандартами, стає зрозумілим,

запровадження яких стандартів найбільш сильно сприятиме задоволенню потреб та очікувань кожної зацікавленої сторони аграрного підприємства.

*П'ятий етап.* Визначення пріоритетності запровадження стандартів.

В подальшому, були визначені вагові показники згармонізованих національних і міжнародних стандартів з врахуванням рейтингу важливості (рангу) зацікавлених сторін, а також залежності між зацікавленими сторонами та стандартами. Помножуючи ранг зацікавленої сторони на числовий показник зв'язку між зацікавленою стороною та стандартом, визначили відносну важливість кожного стандарту. Сумуючи результати по всьому стовпчику відповідного стандарту, отримано значення пріоритету запровадження. Стандарт із найбільшим значенням пріоритету запровадження говорить про те, що йому слід приділити першочергову увагу – саме цей стандарт найбільш важливий для зацікавлених сторін підприємства (табл.4).

Таблиця 4

**Визначення пріоритетності запровадження стандартів**

		Міжнародні стандарти									
		ДСТУ ISO 9001	ДСТУ SO 9004	ДСТУ ISO 22000	ДСТУ ISO 14001	ДСТУ OHSAS 18001	SA 8000	ISO 26000	ДСТУ ISO/IEC 27001	ISO 31000	ISO 50001
Зацікавлена сторона	Ранг										
Інвестори	10	▲	▲	●	●	●	●	●	▲	▲	●
Замовники	9	▲	●	▲	●	●	○	●	●	●	●
Персонал організації	8		●	●	●	●	▲	▲	●	●	●
Постачальники та партнери	7	▲	▲	▲	●	●	○	●	●	●	●
Держава	6	●	●	▲	▲	▲	▲	●	●	●	▲
Територіальна громада, суспільство	5	●	●	●	▲	○	●	▲	○	○	●
<b>Пріоритетність запровадження</b>			3 2 1	3 3 6			2 6 4	3 0 9			
		348			303	273			285	285	288

Незначна різниця між max (348) та min (273) значенням пріоритетів свідчить про те, що доцільним є запровадження в діяльність аграрних компаній всіх стандартів [6-15], оскільки це безпосередньо пов'язано із задоволеністю їх зацікавлених сторін, що, у свою чергу, є умовою сталого успіху у довготривалій перспективі. Разом із тим, необхідно визначити пріоритеті запровадження стандартів, оскільки їх одночасне запровадження є надскладною задачею, що не досліджена вченими, а отже, має високий рівень ризику та потребує одночасно значної кількості різних видів ресурсів.

Оскільки, найбільшого значення пріоритетності запровадження набули такі стандарти, як ДСТУ ISO 9001 (348), ДСТУ ISO 22000 (336), ДСТУ ISO 9004 (321),

ISO 26000 (309), ДСТУ ISO 14001 (303), можна вважати, що саме ці згармонізовані національні і міжнародні стандарти є пріоритетними для їх запровадження у діяльність українських сільськогосподарських виробників. Це сприятиме створенню прозорості ІСУ, що буде орієнтована на задоволеність замовників та всіх зацікавлених сторін; запровадження процесного та системного підходів, механізмів планування, запобігання небажаним ситуаціям та оцінювання всіх елементів системи, сприятиме оптимізації діяльності та підвищенню продуктивності праці. Разом із тим, в такій ІСУ належна увага повинна приділятися безпечності харчових продуктів, екологічній та соціальній сфері, що є очікуваними зацікавленими сторін аграрної компанії.

Слід зазначити, що унікальність кожної компанії, індивідуальність її стратегії розвитку, кадрові та інші обмеження потребують уточнення з позиції груп споживачів, їх рангу, вимог та очікувань, міцності зв'язків із стандартами і, відповідно, цільовими значеннями, що визначають пріоритетність запровадження стандартів. Використаний метод представляє уніфікований підхід до визначення пріоритетів запровадження стандартів в компаніях будь-яких розмірів, сфери діяльності тощо.

**Висновки.** За результатами дослідження було використано метод пріоритетності запровадження міжнародних стандартів при формуванні портфеля «стандартних інструментів» при реалізації проекту стратегічного розвитку організації.

Використання даного методу дозволило визначити стандарти, які є пріоритетними для запровадження в умовах українських сільськогосподарських виробників: ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 22000, ДСТУ ISO 9004; ISO 26000, ДСТУ ISO 14001. Розроблення та впровадження ІСУ, що ґрунтується на вказаних стандартах, створить для аграрних підприємств передумови щодо досягнення своїх цілей та їх підтримування протягом довготривалого часу.

Впровадження ІСУ на сільськогосподарських підприємствах дозволить не лише підвищити якісні показники протягом всього виробничого циклу, але й забезпечить підвищення рентабельності для кожного учасника харчового ланцюга, а також соціально-економічні показники, що характеризують розвиток аграрної сфери у цілому.

Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення найбільш прийнятнього варіанту структурного поєднання різних стандартів при їх запровадженні, що дозволить сформувати та підтримувати конкурентоспроможний потенціал господарюючих у аграрному секторі суб'єктів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Про стандартизацію: Закон України від 15.01.2015 [Електрон. ресурс]. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2014, N 31, ст. 1058 – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>.
2. А.с. 59214 ДСІВУ. Метод пріоритетності запровадження міжнародних стандартів / І.П. Тавлуй. – № 59214; заявка 12.02.2015; опубл. 07.04.2015.
3. Рач, В. А. Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем [Текст] / В.А. Рач, В.А. Запорожченко // Глобализация и управление проектами в XXI веке: Материалы научно-практ. конф. – Львов, 2003. – С. 9-10.
4. Рач, В.А. Принципи формування концепцій [Текст] / В.А. Рач // Вісник державної служби України. – 2000.
5. Рач, В.А. Основные положения количественной оценки выполнения юридическими лицами нормативно-правовых документов в условиях реализации методологии управления качеством и управления проектами [Текст] / В.А. Рач, С.А. Качанов, О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2006 - №2(18). - С. 53-61.

6. Система управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 01.09.2009]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національний стандарт України).
7. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT ): ДСТУ ISO 9004:2012. – [Чинний від 01.05.2013]. – К.: Мінекономрозвитку України, 2013. – 39 с. – (Національний стандарт України).
8. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга (ISO 22000:2005, IDT): ДСТУ ISO 22000:2007. – [Чинний від 01.09.2007]. – К.: Держспоживстандарт України, 2007. – 29 с. – (Національний стандарт України).
9. Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2004, IDT): ДСТУ ISO 14001:2006. – [Чинний від 15.05.2006]. – К.: Держспоживстандарт України, 2006. – 17 с. – (Національний стандарт України).
10. Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги (OHSAS 18001:2007, IDT): ДСТУ OHSAS 18001:2010. – [Чинний від 01.01.2011]. – К.: Держспоживстандарт України, 2010. – 20 с. – (Національний стандарт України).
11. ISO 26000 Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm?=#](http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm?=).
12. SA 8000 Соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.
13. ДСТУ ISO/IEC 27001:2010 Інформаційні технології. Методи та засоби досягнення інформаційної безпеки. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/informaciini-tehnologiyi.-metodi-ta-zasobi-dosjagnennja-info-std12421.html>.
14. ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines. Available at: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm?>.
15. ISO 50001:2011 Energy management systems - Requirements with guidance for use. Available at: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso50001.htm>.

Рецензент статті  
д.т.н., д.е.н., проф. Рамазанов С.К.

Стаття надійшла до редакції  
19.06.2015 р.

**УДК 006.1+006.01**

**І.В. Голінка**

## **СТАНДАРТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Здійснено ретроспективний аналіз розвитку об'єктів стандартизації на підприємствах з часів СРСР до теперішнього часу. Обґрунтовано аспекти стандартизації в організації процесів інноваційного розвитку на основі власних стандартів. Дж. 14.

Ключові слова: стандарт підприємства, об'єкт стандартизації, проектний менеджмент

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Згідно з новим Законом України «Про стандартизацію», який набув чинності у січні 2015 року, залежно від рівня суб'єкта стандартизації, що приймає нормативні документи поділяються на: національні стандарти та стандарти, прийняті підприємствами, установами та організаціями, що здійснюють стандартизацію. Даний Закон України [1] та зміни положень Декрету КМУ [2] об'єднують під назвою «стандарт організації» (СОУ) такі категорії нормативних документів: галузеві стандарти (СОУ), стандарти