

Горбатенко Артур

**МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ
СТАНДАРТІВ В УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМАХ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена аналізу процесу залучення міжнародних підходів організації управлінської діяльності у практику вітчизняних підприємств. Визначено необхідність застосування доказового менеджменту для забезпечення формування обґрунтованих рішень. Проаналізовано сучасні дослідження науковців щодо проблем організації управлінської діяльності. Визначено послідовність та взаємопов'язаність кроків до створення управлінської системи на підприємстві, яка базується на формалізованих міжнародних процедурах управління. На прикладі підприємства виноробної галузі базуючись на низькі міжнародних стандартів та норм визначено доцільність побудови управлінських процесів взагалі на підприємстві. Це дозволило привести до ладу бізнес діяльність підприємства, що забезпечить випуск якісної, конкурентоздатної на міжнародних ринках продукції.

Ключові слова: доказовий менеджмент, процесний менеджмент, бізнес-процес, управління за цілями, система менеджменту якості, ключові показники ефективності.

Горбатенко Артур

**ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ
СТАНДАРТОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИСТЕМАХ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена анализу процесса применения международных подходов организации управленческой деятельности в практике отечественных предприятий. Определена необходимость

применения доказательного менеджмента для обеспечения формирования обоснованных решений. Проанализированы современные исследования ученых относительно проблем организации управленческой деятельности. Определена последовательность и взаимосвязь шагов по созданию управленческой системы на предприятии, основанной на форматизированных международных процедурах управления. На примере предприятия винодельной отрасли, базируясь на ряде международных стандартов и норм определена целесообразность построения управленческих процессов в целом на предприятии. Это позволило привести в порядок бизнес деятельность предприятия, что обеспечит выпуск качественной, конкурентоспособной на международных рынках продукции.

Ключевые слова: доказательный менеджмент, процессный менеджмент, бизнес-процесс, управление за целями, система менеджмента качества, ключевые показатели эффективности

Gorbatenko Artur

APPLICATION POSSIBILITIES OF THE INTERNATIONAL STANDARDS IN ADMINISTRATIVE SYSTEMS OF DOMESTIC ENTERPRISES

Article is devoted to analysis of application process of the international approaches of the organization of administrative activity in practice of the domestic enterprises. Need of application of evidential management for ensuring formation of reasonable decisions is defined. Modern researches of scientists concerning problems of the organization of administrative activity are analysed. The sequence and interrelation of steps is determined by creation of the administrative system at the enterprise based on the formatted international procedures of management. For example the enterprise of vinodelny branch, being based on a number of the international standards and norms expediency of creation of administrative processes in general at the enterprise was defined. It has allowed to put in order business activity of the enterprise that will provide release of production, qualitative, competitive in the international markets.

Keywords: evidential management, process management, business process, management behind the purposes, a quality management system, key indicators of efficiency

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кризові явища у світовій економічній системі вимагають більш відповідального відношення для прийняття будь яких управлінських рішень. Ціна за таке невивірене та не обгрунтоване рішення може буде достатньо високою. Взагалі розвиток управлінської думки у світі значно випереджає вітчизняні дослідження, а доступ до сучасної управлінської теоретичної бази дещо обмежений. Слід визнати, що рішення на вітчизняних підприємствах часто приймаються навмання, засновуючись на своїх міркуваннях відносно проблеми. Слід визнати що такий підхід у рамках інтеграції країни у Європростір позбавляє вітчизняні підприємства будь яких конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінська наука за останнє століття вийшла зі стану дитинства та почала входити у період відповідальної та обгрунтованої зрілості. Вивірені практичним досвідом концепції дозволяють приймати зважені рішення. Ці тенденції відображенні у доказовому менеджменті – новітньої концепції управління від Гарвардської школи бізнесу [1,2]. Неспростовні факти і обставини, характерні для конкретного підприємства, а не напівправа і домисли лежать в основі правильного управлінського рішення, що приймається усіма лідерами без виключення.

Існує значна кількість підходів для організації управління на підприємстві, однак базуючись на концепції доказового менеджменту слід звернути увагу на процесний підхід до організації управління на підприємстві, який полягає в послідовному аналізі всіх етапів бізнес процесів організації з орієнтацією на кінцевого споживача[3]. Саме такий підхід дозволяє приймати обгрунтовані, базуючись на низки міжнародних стандартів[4,5]

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Існує значна кількість підходів до організації управлінської діяльності на підприємстві. Фактично вони тим чи іншим чином використовуються вітчизняними підприємствами. Однак зарубіжна

управлінська думка все більше схиляється до формалізованих підходів управління, які базуються на управлінні стандартизованими процесами у бізнес середовищі. Застосування таких методів управління на вітчизняних підприємствах потребує фактичного впровадження нової філософії бізнесу у всю діяльність підприємства, а не формальну сертифікацію у відповідних органах.

Метою дослідження. Дослідження можливості комплексного застосування міжнародних стандартів діяльності для конкретного вітчизняного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Менеджмент був, є і, напевно, завжди буде мистецтвом, яке не досягнути без практики і досвіду. Проте ми упевнені, що керівники доб'ються більшого, якщо постійно звірятимуться з логікою і покладатимуться на докази, і якщо постійно оновлюватимуть свої знання. Так Джеффри Пфеффер і Роберт Саттон, ідеологи доказового менеджменту, переконані: маючи справу з надійною інформацією, ясно розуміючи, що добре і що погано, усвідомлюючи небезпеку напівправди, відкидаючи всяку нісенітницю, яку занадто часто видають за мудру раду, організації стануть працювати краще[2, с.45-57].

Доказовий менеджмент може змінити образ думок і дій керівників, адже передусім це спосіб розвитку мистецтва управління. Важливо прагнути завжди і в усьому оперувати фактами краще і глибше простежувати їх взаємозв'язок. Неспроможність шести найпопулярніших управлінських догм, що стосуються проблем лідерства, розробки стратегії, підбору персоналу, матеріального заохочення, взаємозв'язку між професійним і особистим життям співробітників наводиться авторами на доказ своєї теорії [1].

Слід сприймати усі управлінські нововведення з долею здорового скептицизму, а також як виявити і впровадити оптимальні для Вашої компанії управлінські процедури. Саме на розробці бізнес-процедур зосереджена сучасна управлінська думка в усьому світі.

Управління бізнес-процесами або «процесний підхід» на сьогодні є однією з найбільш затребуваних методологій управління компаніями. Підтвердженням «прогресивності» управління бізнес-процесами, як підходу до управління компаніями підтверджується і тим, що необхідність реалізації процесного підходу є одним з

принципів стандартів ISO 9001. Стандарти ISO 9001, по суті, є нормативною моделлю ведення бізнесу, вироблену діловим співтовариством з урахуванням світового досвіду і закріплену в міжнародних стандартах на системи менеджменту.

Серед переваг процесного підходу можна відмітити:

- клієнтоорієнтованість;
- націленість на результат;
- гнучкість, більше оперативне ухвалення рішень, проведення інновацій у зв'язку зі зміною зовнішнього середовища;
- безперервність управління;
- можливість побудови ефективної системи мотивації, спрямованої на максимальний облік результатів роботи;
- прозорість за рахунок опису бізнес-процесів, їх розумної формалізації.

Будь-яка компанія — це система, сфокусована на досягнення єдиної мети. Виконання планів безпосередньо залежить від злагодженості і ефективності роботи усього персоналу, як єдиного механізму. Система управління за показниками (система KPI) є одним з ефективних методів управління результатами бізнесу, оскільки за допомогою її витрачання бюджетів і виконання щоденних завдань інтегруються в загальну систему контролінгу, що дозволяє відстежувати досягнення стратегічних цілей компанії.

У сучасних умовах господарювання, коли більшість підприємств намагаються хоча б вижити, дієвим способом підвищити ефективність їхньої діяльності є зміна підходів до управління організацією.

Одним із підходів підвищення ефективності діяльності компанії є концепція «управління за цілями», що являє собою основу проектного менеджменту. Використання даної моделі дає можливість зосередити зусилля усіх членів організації на досягнення не лише тактичних цілей організації, а й стратегічних. Тому актуальним завданням вітчизняних підприємств постає використання зарубіжного досвіду щодо впровадження цієї моделі.

Цілі компанії в області системи менеджменту мають бути:

1. Відповідними політиці компанії;
2. Відповідними обраної Системі менеджменту;
3. Встановленими у відповідних підрозділах і на відповідних

рівнях компанії таким чином, щоб цілі кожного рівня і підрозділи в підсумку забезпечували виконання цілей компанії;

4. Націленими на підвищення результативності та ефективності системи менеджменту;

5. Необхідними для виконання вимог до продукції;

6. Простими і вимірюваними;

7. Досяжними, реалістичними та визначеними але часу;

8. Доведеними до відома відповідного персоналу;

9. Періодично переглядається.

Впровадження міжнародної системи планування на підприємстві здійснюється згідно з принципами менеджменту за цілями. Менеджмент за цілями можна визначити, як процес спільного визначення членами організації цілей для кожної посади і координації зусиль по їх досягненню. Чим ясніше розуміється мета, тим більша ймовірність її досягнення, а прогрес можна виміряти тільки по відношенню до поставленої мети.

Очевидно, що менеджмент за цілями дає позитивні результати в наступних областях:

1. Постановка мети:

а) підвищує рівень виконання, особливо коли завдання важке;

б) чим вище передбачуваний рівень досягнення цілей, тим вище рівень виконання;

в) постановка конкретних цілей призводить до значно більш високому рівню виконання, ніж коли людей просто закликають зробити все можливе;

г) якщо працівники вважають мети недосяжними, то їх продуктивність, ймовірно, знизиться;

д) встановлення пріоритетів цілей допомагає створити сприятливе ставлення до МПЦ.

2. Знання результатів (зворотний зв'язок):

а) встановлення ясних цілей і проведення періодичності оглядів ходу роботи, мабуть, завжди пов'язані з позитивними результатами;

б) зворотний зв'язок поліпшує виконання за умови постановки цілей, з якими порівнюються результати.

3. Участь в управлінні.

На сьогоднішній день одне лише матеріальне стимулювання

працівників є недостатнім. Для того щоб підвищити зацікавленість працівників у результаті, необхідно зробити їх причетними не лише до виконання, але і до розробки планових завдань і цілей компанії. Це дозволить працівникам відчувати себе значущими в цій компанії. На сьогоднішній день немає досліджень, які змусили б припустити, що участь в управлінні може знизити продуктивність.

Впровадження менеджменту за цілями включає підготовчу фазу, під час якої менеджерів навчають основним принципам і методам його пристосування до конкретної організації. Зокрема, менеджери вивчають концепцію цілей і процес постановки цілей. Акцент робиться на те, що менеджмент за цілями повинен застосовуватися у всій організації.

Розглянемо практичне застосування менеджменту за цілями на прикладі ТОВ «Вінтрест», яке має свою специфіку:

а) керівник на початку кожного року встановлює основні цілі компанії на три наступні роки;

б) вказує межі внеску в досягнення цих цілей очікуваного від кожного відділення;

с) керуючі відділеннями розробляють відповідні плани:

- конкретні цілі для відділення в цілому, і
- цілі для кожної з основних функціональних сфер;
- показують з допомогою перехресних посилань, як цілі однієї

функції сприяють досягненню цілей інших функцій.

Оскільки керівники повинні виробити необхідні навички, зазвичай вважається, що для повного впровадження системи менеджменту за цілями потрібно два роки. Ще однією причиною, що виправдує цю тимчасову оцінку, є необхідність інтеграції менеджменту за цілями з іншими системами, такими, як розподіл бюджету та прогнозування. Іноді для цього потрібно змінити сформовану практику роботи. Так, може знадобитися посилити децентралізацію або змінити системи обробки даних і контролю.

Для позитивного ефекту в досягненні поставлених цілей необхідно виділити відповідальних за кожен виробничий процес на підприємстві:

1. Процес життєвого циклу виробництва виноматеріалів і вина - начальник цеху переробки винограду і начальник виробництва.

2. Моніторинг, вимірювання та аналіз - вище керівництво,

керівники підрозділів, завідувач лабораторією, Представник керівництва

3. Процеси по забезпеченню виробництва:

3.1. Фінансами (бухгалтерія) - головний бухгалтер.

3.2. Сировиною і матеріалами (постачання) - менеджер з продажу і постачання.

3.3. Людськими ресурсами (відділ кадрів) - секретар.

3.4. Інфраструктурою (служба головного інженера) - головний інженер.

3.5. Транспортм і зв'язком (логістики) - замдиректора заводу з госпчастини.

3.6. Попитом на продукцію на ринку (маркетинг) - менеджер з продажу і постачання.

3.7. Виробничим середовищем (охорона праці) - інженер з ОП.

4. Процеси, які вимагаються від керівництва Компанії стандартами ДСТУ ISO 9001:2008 з управління:

4.1. Документацією і записами (протоколами) - керівники підрозділів, Представник керівництва.

4.2. Внутрішнім аудитом - Представник керівництва.

4.3. Невідповідною продукцією - керівники підрозділів.

4.4. Коригуючими і попереджувальними діями - керівники підрозділів.

Для досягнення максимального синергетичного ефекту необхідно розробити додаткові до посадової інструкції вимоги. Вони мають бути спрямовані забезпечення процесного підходу управління, а враховуючи специфіку галузі на розуміння нової політики компанії в сфері якості та попередження дефектів у виробництві продукції відповідно принципів стандартів ISO 9001.

Загальні вимоги для кожного працівника на підприємстві ТОВ «Вінтрест»:

1. Знати і розуміти, принаймні, ті аспекти законодавчих, нормативних і договірних документів, керівництва, методики та плану по систем менеджменту якості компанії(СМЯ), які мають відношення до його роботи.

2. Брати участь у розробці і впровадженні СМЯ Компанії в тій частині, яка знаходиться у нього під контролем.

3. У співпраці з Керівником підрозділу та Представником

керівництва забезпечувати суворе виконання вимог СМЯ.

4. Повідомляти представнику керівництва про події та факти, які можуть поліпшити СМЯ компанії чи негативно вплинути на досягнення цілей в області СМЯ.

5. Доповідати відповідному керівнику підрозділу наступне:

- виявлені ним небезпечні пригоди в процесах виробництва продукції, діях персоналу і в роботі обладнання і технічних систем;
- всі скарги та очікування, усні чи письмові, отримані від споживачів або їх представників.

6. Контактуючи і консультуючись з відповідними працівниками, переглядати всі аспекти виробництва, що відносяться до його відання, щоб Компанія:

- працювала в межах виділених коштів незапланованого часу;
- випускала продукцію у відповідності з усіма вимогами договорів і застосовних стандартів;
- забезпечувала всебічне відповідність усім вимогам споживачів.

7. У випадку нерозуміння або непорозумінь в тлумаченні законодавчих і нормативних документів, керівництва, методик і плану по СМЯ компанії, що відносяться до його роботи, працівник зобов'язаний звернутися до представнику керівництва або керівнику свого підрозділу за роз'ясненнями.

Таким чином найбільш критичними бізнес-процесами на підприємствах харчової галузі є ті, які націлені на забезпечення необхідного рівня якості кінцевої продукції, що у свою чергу є однією з основних конкурентних переваг. Найбільш ефективна методика, яка дозволяє сконцентрувати ресурси і зусилля компанії в критичних з точки зору безпеки продукту областях виробництва являється НАССР (ХАССП). Концепція НАССР заснована на систематичному підході до ідентифікації і оцінки небезпек і визначенні методів і засобів їх контролю. Як інструмент управління, вона забезпечує структурований підхід до пізнаваних небезпек.

Система аналізу небезпек і критичних точок контролю (англ. НАССР Hazard Analysis Critical Control Point, НАССР) — є науково-обґрунтованою системою, що дозволяє створити на підприємстві умови для виробництва безпечної продукції шляхом визначення (ідентифікації) і контролю небезпечних чинників. Система ХАССП є

єдиною системою управління безпечністю харчової продукції, яка довела свою ефективність і прийнята міжнародними організаціями. В законодавстві України прийнято вживати англomовну абрeвіатуру в назві концепції (НАССР — Hazard Analysis and Critical Control Point), однак популярності набула кирилична транслітерація ХАССП.

Ідея створення такої концепції виникла при роботі над Американською Космічною Програмою. 1971 р. — компанія Пілсбурі представила повністю розроблену концепцію НАССР на Першій Американській Національній Конференції з питань безпеки харчових продуктів. Компанія, що першою розробила та впровадила та сертифікувала НАССР — компанія «Кока-кола».

Основні засади впровадження НАССР, а також принципи НАССР відображено в таких міжнародних стандартах, як ISO 22000, IFS (International Food Standart). Також дана інформація відображена в Рекомендованому міжнародному Кодексі загальних принципів гігієни харчових продуктів.

НАССР може бути застосована поетапно для всього ланцюга виробничих процесів - від первинного виробництва до кінцевого споживання. Реалізація цієї системи повинна ґрунтуватися на наукових доказах ризику для здоров'я людини та забезпечує підвищення безпеки для харчових продуктів. Впровадження НАССР може забезпечити інші суттєві переваги. Крім того, застосування системи НАССР може допомогти перевірці контролюючих органів і сприяти міжнародній торгівлі за рахунок підвищення впевненості в безпеці продуктів харчування. Успішне застосування НАССР вимагає повної прихильності і участі керівництва та робочого персоналу. Вона також вимагає міждисциплінарного походу. Цей міждисциплінарний підхід повинен включати, в разі необхідності, експертизу в області агрономії, ветеринарні охорони здоров'я, виробництва, мікробіології, охорона здоров'я, харчові технології, охорону навколишнього середовища, хімії і т.д. Застосування НАССР є сумісним із міжнародними системами менеджменту якості, таких як серія ISO 9000[4].

Правильне запровадження системи НАССР надає виробнику багато переваг економічного та управлінського характеру:

- Застосування НАССР є підтвердженням виконання виробником законодавчих і нормативних вимог;
- НАССР засвідчує високий рівень свідомості та відповідальності виробника перед споживачем;

- НАССР дозволяє підприємствами забезпечити стабільно високий рівень безпечності харчових продуктів, і завдяки довірі споживачів в умовах зростаючої конкуренції зберегти та розширити свою частку на внутрішньому ринку України;

- Запровадження НАССР дозволяє здійснити розширення експортних ринків, адже в багатьох країнах світу НАССР є обов'язковою законодавчо встановленою вимогою;

- Застосування НАССР переносить акценти з випробування кінцевого продукту на використання превентивних методів забезпечення безпечності під час виробництва та реалізації продукції, сприяючи більш раціональному використанню ресурсів;

- Правильно проведений аналіз небезпечних чинників дозволяє виявити приховані небезпеки і направити відповідні ресурси в критичні точки процесу;

- Зменшення втрат, пов'язаних із негативними наслідками повернень продукції, харчових отруень та інших проблем безпечності харчових продуктів. Застосування принципів НАССР складається з наступних завдань, визначених у логічній послідовності, яка відображена на наступній діаграмі (рис. 1).

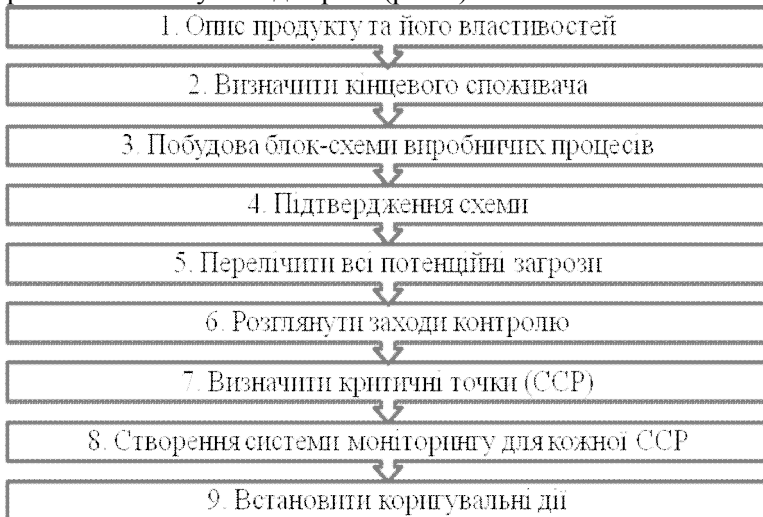


Рис. 1. Логічна послідовність застосування НАССР[5]

На базі аналізу внутрішнього ринку та розгляду виробничих процесів ТОВ «Вінтрест», де було розглянуто послідовність технологічних процесів та вимоги до них, можна визначити критичні точки контролю у виробництві виноматеріалів. Необхідно провести аналіз ризиків, щоб визначити небезпеки такого характеру, що їх усунення або зниження до прийнятного рівня має найважливіше значення для виробництва безпечного продукту.

При проведенні аналізу ризиків, де це можливо, слід віднести:

- ймовірність виникнення небезпеки та тяжкості їх несприятливих наслідків для здоров'я;
- якісні та / або кількісні оцінки наявності небезпеки;
- виживання або розмноження мікроорганізмів, що викликають стурбованість;
- виробництво або збереження в продуктах токсинів, хімічних або фізичних агентів.

Проаналізувавши весь цикл виробництва, включаючи приймання сировини і відправку продукції, можна виділити наступні процеси, що мають певний рівень небезпеки:

1. Підготовка і санобробка приміщення і обладнання;
2. Відбір проби змивів;
3. Відбір середньої проби;
4. Аналіз проби;
5. Перевірка сертифікатів якості;
6. Настій на мезге
7. Дозування SO₂;
8. Бродіння сусла;
9. Замір та аналіз сусла;
10. Вимірювання температури сусла;
11. Аналіз егалізованих виноматеріалів;
12. Витримка купажу на клею;
13. Аналіз купажу виноматеріалів;
14. Підтримання температурного режиму при транспортуванні.

На базі цих процесів, що становлять небезпеку для якості готової продукції та її споживача необхідно виділити критичні точки. Можливо наявність більше однієї критичної точки контролю (ССР), на якій контроль застосовується для вирішення тієї ж небезпеки. Визначення ССР в системі НАССР може бути полегшено шляхом

застосування дерева рішень.

Цей приклад дерева рішень не може бути застосовано до всіх ситуацій, однак цілком прийнятний у нашій ситуації, оскільки являє собою послідовно логічний ланцюг питань маючих гнучку інтерпретацію. Можуть бути використані і інші підходи. Дерево рішень рекомендується застосовувати в процесі навчання застосування даної системи безпеки.

Грунтуючись на цьому методі, були виявлені наступні критичні точки контролю:

1. Підготовка і санобробка приміщення і обладнання;
2. Відбір проби змивів;
3. Відбір середньої проби;
4. Перевірка сертифікатів якості (постачальників);
5. Дозування SO₂;
6. Замір та аналіз сула.

Одні з отриманих критичних точок є небезпечними для виробничого персоналу, інші можуть вплинути на якість кінцевої продукції підприємства.

Для уникнення нещасних випадків на виробництві необхідно дотримуватися інструкцій з безпеки і охорони праці. Щоб забезпечити робітників від несприятливих подій в період зняття проб і вимірів в цистернах, потрібно встановити на обладнанні відповідні поручні і каркаси, виробляти дані процедури в парах (не допускати одного працівника проводити данні виміри).

ССР представляють загрозу для якості кінцевої продукції:

- Підготовка та санобробка приміщення і обладнання;
- Перевірка сертифікатів якості (постачальників);
- Замір та аналіз сула;
- Дозування SO₂

Висновки. Можна стверджувати, що масове впровадження системи НАССР на підприємствах виробної промисловості доцільне з огляду на те, що така система запобігає випуску неякісної продукції та контролює безпеку продукту з самого початку його обробки (від сировини до кінцевого виробу). Крім того, система відповідає за якість продукції, безпомилково виявляє критичні процеси на початковому етапі виробництва, гарантує якість, підтверджену документально, відносно безпеки виготовленого товару.

Базуючись на низькі міжнародних стандартів та норм доцільно будувати управлінські процеси взагалі на підприємстві. Це дозволить привести до ладу бізнес діяльність підприємства, що забезпечить випуск якісної, конкурентоздатної на міжнародних ринках продукції.

Література

1. Пфеффер Д., Саттон Р. Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса, "ЭКМО". – 2008. – 384 с.
2. Пфеффер Д., Саттон Р. Доказательный менеджмент, Harvard Business Review Russia, Июнь, 2006.
3. Бабанський А.В. Системи безперервного поліпшення продуктів і процесів / А.В. Бабанський – Мінськ: ІП "Екоперспектива", 2009. – 237 с.
4. Лю Ч. ISO 9001:2015: новый шаг к всеобщему управлению качеством / Ч. Лю, О.В. Парфентьева // Актуальные проблемы права, экономики и упр. – 2015. – № 11. – С. 47-50.
5. Hazard analysis and critical control points (НАССР) System and guidelines for its application. CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003– Annex.31 p.
6. FAO/WHO guidance to governments on the application of НАССР in small and/or less-developed food businesses – 2006. – 84 p.
7. Кобаясі І. 20 ключів до вдосконалення бізнесу. Практична програма революційних перетворень на підприємствах; пер. з япон. А. Н. Стерляжнікова. – М.: РІА «Стандарти та якість», 2006. – 248 с.
8. Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини : закон України // Відомості Верховної Ради. – 2004. – № 2116-15.
9. Федоськіна Л. А. Система обеспечения безопасности пищевой продукции: проблемы внедрения и пути их решения / Л. А. Федоськіна, Е. А. Евстифейкіна // Стандарты и качество. – 2008. – № 2. – С. 88–89.
10. Кузьмин В. В. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов НАССР / В. В. Кузьмин // Системи менеджмента безпеки харчової продукції. – 2010. – № 3. – С. 12–16.

1. Pfeffer D., Satton R. Dokazatel'nyy menedzhment. Noveyshaya kontseptsyya upravlenyya ot Harvardskoy shkoly byznesa, "ЭКСМО". – 2008. – 384 s.
2. Pfeffer D., Satton R. Dokazatel'nyy menedzhment, Harvard Business Review Russia, Yun', 2006.
3. Babans'kyu A.V. Systemy bezperervnoho polipshennya produktiv i protsesiv / A.V. Babans'kyu – Mins'k: IP "Ekoperspektiva", 2009. – 237 s.
4. Lyu Ch. ISO 9001:2015: novyy shah k vseobshchemu upravlenyyu kachestvom / Ch. Lyu, O.V. Parfent'eva // Aktual'nyye problemy prava, ekonomyyu y upr. – 2015. – # 11. – S. 47-50.
5. Hazard analysis and critical control points (HACCP) System and guidelines for its application. CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003 – Annex. 31 p.
6. FAO/WHO guidance to governments on the application of HACCP in small and/or less-developed food businesses – 2006. – 84 p.
7. Kobayasi I. 20 klyuchiv do vdoskonalennya biznesu. Praktychna prohrama revolyutsiynykh peretvoren' na pidpryyemstvakh; per. z yapon. A. N. Sterlyazhnikova. – M.: RIA «Standarty ta yakist'», 2006. – 248 s.
8. Pro yakist' ta bezpeku kharchovykh produktiv i prodovol'choyi syrovyny : zakon Ukrainy // Vidomosti Verkhovnoyi Rady. – 2004. – # 2116-15.
9. Fedos'kina L. A. Systema obespechenyya bezopasnosti pyshchevoy produktsyy: problemy vnedrenyya y puty ykh reshenyya / L. A. Fedos'kina, E. A. Evstyfeykina // Standarty y kachestvo. – 2008. – # 2. – S. 88–89.
10. Kuz'myn V. V. Upravlenye kachestvom pyshchevykh produktov na osnove pryntsyrov NASSR / V. V. Kuz'myn // Systemy menedzhmenta bezopasnosti pyshchevoy produktsyy. – 2010. – # 3. – S. 12–16.

***Рецензент:** Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організації та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету*

17.05.2017