

# СЛОЖНОСТИ В РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ «ЧУЖОЙ» СМК



**Рудницкий Виктор Федорович**  
кандидат технических наук,  
директор ООО «Системы менеджмента»



В ситуациях, когда приходится создавать систему управления безопасностью пищевых продуктов (далее – СУБПП) на предприятии, где ранее была внедрена СМК, консультант всегда надеется использовать наработки своих предшественников. Цель сугубо прагматическая – за счет использования готовых элементов «чужой» СМК уменьшить свои затраты. В методическом плане консультанту интереснее вести разработку интегрированной системы, объединяя и увязывая СУБПП и СМК, в надежде достичь синергетического эффекта. Эта надежда усиливается, если СМК была ранее сертифицирована на соответствие требованиям МС / ДСТУ ISO 9001.

И тем сильнее разочарование, когда выявляются существенные просчеты при проектировании и недостатки в практической реализации СМК. Бывает, разочарование доходит до состояния легкого изумления от представлений

руководителей процессов и ведущих специалистов о требованиях СМК и своей роли в управлении качеством, с которыми они успешно пережили сертификацию.

Наиболее беспокоит случай, когда СМК создается предшественниками как «пустой орех». Под этим понимается документированное формирование внешней функциональной оболочки, формально отвечающей требованиям МС / ДСТУ ISO 9001. Однако, в такой СМК почти не затрагивается деятельность исполнителей уровня ст. инженера, менеджера, мастера, бригадира и ниже. Отсутствуют как запоминающееся обучение, так и корректировка и/или дополнение документов для непосредственных исполнителей (типа инструкций).

Для примера приведем данные о ряде проблемных элементов СМК, которые встречались в нашей практике.

Элемент по ISO 9001*)	Ожидания по использованию	Реальная ситуация	Бальная оценка **) применимости в СУБПП
Политика в сфере качества	Создать объединенную политику в сфере управления качеством и пищевой безопасностью	Установка и оценка показателей деятельности предприятия заменяются на набор локальных мероприятий.	<b>1</b>
Управление документами	Применить для управления нормативными документами внешнего и внутреннего происхождения в СУБПП	Переусложненная форма представления документов СМК для уровней руководства и методик. СМК не охватывает управление справочной литературой в подразделениях предприятия. Изменения в документы вносятся хаотично и с запаздыванием.	<b>3 - 4</b>
Управление протоколами	Применить для управления протоколами в СУБПП	Не все имеющиеся на предприятии протоколы в сфере качества включены в СМК. В перечень протоколов смешаны как конкретные протоколы, так и типы протоколов.	<b>2- 3</b>
Управление измерениями и мониторингом	Иметь в СУБПП полную, надежную и экономически обоснованную систему измерений и мониторинга характеристик безопасности продуктов и угрожающих факторов.	Перечни СИТ не полные. В сферу ответственности не включены автоматизированные комплексы для измерений и мониторинга. Поверка отдельных СИТ просрочена. Процедура анализа влияния	<b>3</b>

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

		недоверности СИТ на выпуск продукции не формализована.	
Внутренние аудиты	Применить базовые знания и умения внутренних аудиторов по качеству при становлении внутренних аудитов в сфере пищевой безопасности.	Внутренние аудиты проводятся поверхностно и лишь подтверждают установленный порядок выполнения деятельности.	<b>2-3</b>
Закупки и хранение	Использовать для управления закупками моющих средств, инвентаря и запасных частей для оборудования, которые контактируют с продуктами.	Реестры оценивания поставщиков ведутся формально и не являются инструментом снабженцев. Ответственные за хранение лишь приблизительно знают требования к условиям хранения.	<b>3- 4</b>
Управление рабочей средой	Использовать для управления санитарно - гигиеническими условиями изготовления, обработки, хранения и транспортировки продуктов.	Внутренние нормативные документы по управлению рабочей средой для непосредственных исполнителей отсутствуют, устарели и/или фрагментарны. Управление рядом компонентов рабочей среды (типа нейтральной атмосферы для длительного хранения продуктов) не включено в СМК.	<b>1</b>

*\*) Особенности отличий в названиях элементов МС / ДСТУ ISO 9001 в редакциях 2000/2001 и 2008/2009 годов в данной статье не рассматриваются.*

*\*\*) Бальная оценка распределена между крайними значениями:*

**1** – реализацию элемента СМК невозможно использовать в СУБПП. Необходимо либо дублировать его в СУБПП, либо существенно дорабатывать СМК.

**5** – элемент СМК полностью корреспондируется с требованиями СУБПП.

Достоверные статистические данные о том, какие из элементов СМК на наших предприятиях после сертификации «ослабевают» в большей степени и в силу каких причин нам пока не известны. Выявленные сложности при движении от СМК к СУБПП можно было бы считать досадными случайностями или личным невезением, если бы не обсуждение указанных проблем среди коллег и наличие публикаций типа [ 1 ], [ 2 ].

При возникновении данных ситуаций в ходе разработки СУБПП приходится критически анализировать результаты выполненных ранее работ в сфере системного менеджмента качества. Основная польза для предприятия от такого анализа видится в следующем:

- вынужденное обучение Представителя руководства и руководителей процессов иному взгляду на роль и проблемы функционирования элементов СМК, которые в ходе разработки СУБПП выделены как проблемные;
- ориентация внутренних аудиторов по качеству на выявление и инициацию корректирующих действий в проблемных элементах СМК;
- возрождение убывающего интереса руководства предприятия к действиям по повышению эффекта от СМК.

тем более эффективного функционирования СМК. Поэтому, как вынужденную меру для руководителей предприятий, которые стремятся повысить отдачу от своих усилий по совершенствованию управления, можем рекомендовать следующее:

1. Меняйте консультантов при последовательной разработке и внедрении систем менеджмента. Это позволит Вам при каждом внедрении последующей системы и наращивании степени их интеграции устранять недоработки в функционировании предшествующей конфигурации общей системы управления.

2. Заказывайте независимый мониторинг функционирования СМК или участие во внутренних аудитах тех консультантов, которые не участвовали в предшествующих работах или принадлежат к иной школе консалтинга. Авторская «ревность» и интерес к опыту конкурентов позволят в результате критического анализа работы элементов СМК выделить проблемы и улучшить ее элементы, наиболее важные для достижения синергетического эффекта от интеграции СМК и СУБПП.

### Литература

1. Годнев Е.В. Хорошее не может быть дешевым или как дважды не наступить на одни и те же грабли // Стандарты и качество.- 2007.- № 10.- С. 72- 76.

2. Калита Т. Чи працює система управління якістю: десять тестів // Світ якості України.- 2005.- № 11.- С. 47 – 49.

К сожалению, в реалиях Украины, сертификация СМК далеко не всегда является гарантией результативного, а