

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРИКЛАДІ
ІЗРАЇЛЬСЬКОЇ МОДЕЛІ

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Integrated quality management systems illustrated by an example of the Israel
model

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гкст,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного
та туристичного сервісу

С.М. Іванов

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.ю.н. Половинкіна Р.Ю.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент _____

(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

1. Тема роботи Інтегровані системи менеджменту якості на прикладі ізраїльської моделі

керівник роботи Половинкіна Руслана Юріївна

затверджені наказом ЗНУ від «12» січня 2023 року № 26-с.

2. Строк подання студентом роботи «08» червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА –

складається з 3 підрозділів:

1.1. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства

1.2 Інтегровані системи менеджменту на основі міжнародних стандартів

1.3 Переваги створення інтегрованих систем менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2. ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРИКЛАДІ ІЗРАЇЛЬСЬКОЇ МОДЕЛІ –

складається з 3 підрозділів:

2.1. Особливості інтегрованої системи менеджменту якості

2.2. Оцінка і аналіз елементів інтегрованих систем менеджменту якості на прикладі ізраїльської моделі

2.3 Аналіз проблем застосування інтегрованої системи менеджменту якості.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ

МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ІЗРАЇЛЬСЬКОЇ МОДЕЛІ –

складається _____

з _____

1

підрозділу: _____

3.1 Основні напрямки удосконалення інтегрованих систем менеджменту якості в Україні на прикладі ізраїльської моделі.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

6. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту		
2	Вивчення літературних джерел		
3	Збирання матеріалу на підприємстві		
4	Обробка матеріалу		
5	Виконання розділу 1		
6	Виконання розділу 2		
7	Виконання розділу 3		
8	Формулювання висновків		
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії		
10	Подання роботи на кафедру		

Студент _____

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Інтегровані системи менеджменту якості на прикладі ізраїльської моделі»: 66 сторінок, 1 таблиця. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що умовах нестабільного зовнішнього середовища, жорсткої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках та регламентації відносин між виробником та споживачем, підприємства, компанії та організації змушені активно шукати засоби конкурентних переваг систем менеджменту якості. Стандартизація виступає організаційним засобом для досягнення цілей успішної господарської діяльності. Однак недостатність знань щодо досвіду застосування міжнародних інтегрованих систем менеджменту якості негативно впливає на кінцеві результати роботи підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ інтегрованих систем менеджменту якості, розкриття ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення ефективного управління вітчизняними компаніями з урахуванням запозиченого досвіду ізраїльських підприємств.

Об'єкт дослідження є процес організації інтегрованих систем менеджменту якості.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи інтегрованих систем менеджменту визначено основні елементи та шляхи вдосконалення. На основі теоретичного матеріалу було досліджено міжнародні стандарти якості управління.

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ, СТАНДАРТ, ПІДПРИЄМСТВО, ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ISO – Міжнародна неурядова організація по стандартизації
(International Organization for Standardization);

МОП – Міжнародна організація праці;

ІСМ – інтегрована система менеджменту;

СМЯ – система менеджменту якості;

СЕМ – система екологічного менеджменту.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства	10
1.2 Інтегровані системи менеджменту на основі міжнародних стандартів.....	18
1.3 Переваги створення інтегрованих систем менеджменту підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2 ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРИКЛАДІ ІЗРАЇЛЬСЬКОЇ МОДЕЛІ.....	33
2.1 Особливості інтегрованої системи менеджменту якості	33
2.2 Оцінка і аналіз елементів інтегрованих систем менеджменту якості на прикладі ізраїльської моделі	39
2.3 Аналіз проблем застосування інтегрованої системи менеджменту якості.....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ІЗРАЇЛЬСЬКОЇ МОДЕЛІ.....	52
3.1 Основні напрямки удосконалення інтегрованих систем менеджменту якості в Україні на прикладі ізраїльської моделі.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, жорсткої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках та регламентації відносин між виробником та споживачем, підприємства, компанії та організації змушені активно шукати засоби конкурентних переваг систем менеджменту якості. Стандартизація виступає організаційним засобом для досягнення цілей успішної господарської діяльності. Однак недостатність знань щодо досвіду застосування міжнародних інтегрованих систем менеджменту якості негативно впливає на кінцеві результати роботи підприємств.

Підтримуючи думку Коленди Н. зазначимо, що розвиток світової економіки та інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародний економічний простір вимагає зміни підходів до управління господарюючими суб'єктами та напрямками їх діяльності. Зокрема, підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе завдяки зростанню конкурентоспроможності продукції та послуг, які воно продукує. А це, у свою чергу, потребує не тільки забезпечення високого рівня якості продукції, а й функціонування на засадах соціальної відповідальності, збереження навколишнього середовища та створення сприятливих і безпечних умов діяльності персоналу. Загалом реалізувати ці завдання допомагає впровадження інтегрованих систем менеджменту [14], в тому числі, інтегрованих систем менеджменту якості.

Дослідження інтегрованих систем менеджменту та їх адаптації до національних особливостей висвітлювали у своїх наукових працях такі фахівці, як Р. Бичківський, А. Вакуленко, Є. Векслер, П. Калита, Д. Лойко, О. Момот, М. Шаповал, А. Фейгенбаум, Дж. Харрінгтон, Н. Янківський та інших.

У своїх наукових працях дослідники розкривають сутність інтегрованих системи менеджменту, аналізують міжнародні стандарти із забезпечення якості управління, надають практичні поради для забезпечення

конкурентоспроможності вітчизняної продукції, пропонують шляхи подолання перепон, які постають на шляху впровадження правил. Однак, залишаються невирішеними питання адаптації інтегрованих систем менеджменту якості на підприємствах України. Досвід Держави Ізраїль є зразковим, оскільки, багато компаній представлені на міжнародному ринку.

Розробки та дослідження в галузі інноваційних технологій виконують особливу роль в економіці Держави Ізраїль. Країна з обмеженими фінансовими та природними можливостями постійно шукає нестандартні високотехнологічні рішення. Керівництво Держави Ізраїль зобов'язане чітко формулювати завдання, що стоять перед ними, внаслідок особливого історичного минулого та географічного розташування. Однак, компанії постійно знаходять шляхи ефективного вирішення поставлених проблем та розробляють способи практичного втілення цих рішень, в тому числі застосування інтегрованих систем менеджменту якості.

Об'єкт дослідження – процес організації інтегрованих систем менеджменту якості.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо інтегрованих систем менеджменту якості.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів застосування інтегрованої системи менеджменту якості з метою розробки пропозицій щодо її вдосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити зміст і складові інтегрованих систем менеджменту;
- розкрити особливості інтегрованих систем менеджменту якості;
- обґрунтувати доцільність застосування інтегрованих систем менеджменту якості;
- надати загальну характеристику застосування інтегрованих систем менеджменту якості ізраїльських компаній;
- охарактеризувати інтегровану систему менеджменту якості ізраїльських компаній;

– систематизувати основні елементи інтегрованих систем менеджменту якості ізраїльських компаній;

– розробити напрямки удосконалення інтегрованих систем менеджменту якості українських компаній.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства

Наприкінці 90-х років ХХ ст. сформувалось поняття інтегровані системи менеджменту у зв'язку з розробкою систем, що відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів на системи менеджменту. На сьогодні вченими сформовано декілька визначень поняття «інтегрована система менеджменту».

Інтегрована система менеджменту являє собою частину системи загального менеджменту, яка відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів та функціонує як єдине ціле. Останні роки велика кількість вітчизняних підприємств частіше почали впроваджувати декілька таких інтегрованих систем, з метою активного розвитку та підвищення рівня їх конкурентоспроможності [4].

Загалом можна визначити, що інтегровану систему менеджменту розглядають з однієї сторони – як систему, яка передбачає об'єднання (інтеграцію) декількох систем (напрямів) менеджменту в єдину цілісну систему, що як передбачає відповідність міжнародним стандартам, так і без наявності цієї відповідності. Цей підхід можемо узагальнити як кумулятивний, оскільки передбачає поєднання декількох систем в єдине ціле [14]. А також кожна система менеджменту може бути відокремленою.

Лучишина К., яка розглядає інтегровану систему менеджменту як частину загальної системи менеджменту організації, найбільш ефективний спосіб управління організацією, який відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту, вона буде функціонувати як єдине ціле, сприяючи виробництву якісної продукції [20, 57]. У цьому визначенні науковець робить акцент на тому, що інтегрована система менеджменту є частиною загальної системою менеджменту.

Разіна О. під інтегрованою системою менеджменту розуміє багаторівневу ієрархічну систему, яка охоплює в межах єдиного цілого вирішення завдань управління якістю продукції на всьому технологічному циклі розробки, виготовлення та випробування виробів [24, 47]. До цього визначення можна додати, що інтегрована система менеджменту включає управління якістю продукції на стадії дослідницького та робочого проекту виробництва продукції.

Кирилюк І., розглядаючи інтегровану систему управління якістю продукції, трактує її з погляду двох підходів: кумулятивного та адаптаційного, – та визначає її як соціально-економічну систему, яка інтегрує взаємопов'язані підсистеми управління якістю на основі методів вимірювання якості роботи та принципів управління якістю продукції, що є фундаментальними для міжнародних стандартів ISO 10018:2020 «Якість управління. Набір персоналу» [13, 49].

Сиза В. та Слободяник А. вважають, що інтегрована система управління включає системи, що працюють в єдиному інформаційному просторі, що не тільки забезпечує інформаційну актуальність, ефективність, цілісність та надійність, а й полегшує взаємодію та обмін інформацією між системами [29, 47].

Спираючись на думку Коленди Н. та Дитина О. зазначимо, що з іншої сторони, інтегрована система менеджменту – це адаптована до міжнародних стандартів система управління, діяльність якої передбачає відповідність одному чи кільком міжнародним стандартам. При цьому, стосовно останнього критерію є також неузгодженість поглядів. Оскільки окремі науковці вважають, якщо система менеджменту відповідає тільки одному міжнародному стандарту, то її не можна віднести до інтегрованих. Про інтегровану систему можна говорити, якщо є відповідність двом і більше міжнародним стандартам. Тобто другий підхід до тлумачення поняття «інтегрована система менеджменту» можна трактувати як адаптивний, оскільки передбачає пристосування системи управління до міжнародних

стандартів [14].

Інтегрована система менеджменту, згідно визначення Світличної К., це система, що відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів і функціонує як єдине ціле, пов'язує між собою всі бізнес-процеси підприємства, створює загальний механізм задля досягнення цілей підприємства, спрямованих на задоволення збалансованих вимог всіх зацікавлених сторін [27, 13]. У цьому визначенні науковець поєднав не тільки міжнародні стандарти якості, а і бізнес-процеси підприємства.

Лук'яненко В., Галич І., Афанасьєва О. інтегровану систему менеджменту трактують як частину загальної системи менеджменту організації, що відповідає вимогам двох чи більше стандартів на системи менеджменту, яка функціонує як єдине ціле і спрямована на задоволення зацікавлених сторін [19]. На думку Коленда Н., помилково вважати, що інтегрована система – це частина загальної системи управління. Скоріше інтегрована система і є загальною системою менеджменту підприємства але яка базується та відповідає міжнародним стандартам. Хоча у наведеному трактуванні не йдеться мова про міжнародні стандарти, а узагальнено «стандарти» [14].

Траченко Л. тлумачить інтегровану систему менеджменту, як систему загального управління організацією, в якій дотримується вимоги двох або більше міжнародних стандартів, ця система сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, гарантії її стабільності та сталого розвитку [33].

Крім того у науковій літературі виділено такі підходи до визначення сутності інтегрованої системи менеджменту:

1. Це об'єднані в одну структуру декілька систем менеджменту (дві та більше), які функціонують як одне ціле.
2. Це система менеджменту, яка функціонує у відповідності до вимог декількох міжнародних стандартів.
3. Це сукупність не менше двох систем менеджменту, що відповідають

вимогам двох та більше стандартів систем менеджменту, орієнтованих на різні зацікавлені сторони, і функціонують на підприємстві як єдине ціле.

4. Це частина системи загального менеджменту підприємства, що відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує, як єдине ціле.

5. Це сукупність не менше двох систем (підсистем) менеджменту підприємства, орієнтованих на різні зацікавлені сторони, і як наслідок, що відповідають вимогам/рекомендаціям (національних, міжнародних) стандартів до системи менеджменту, що мають повністю або частково об'єднані елементи, які функціонують на підприємстві, як єдине ціле [14].

Як зазначає Коленда Н., то така неоднозначність трактувань інтегрованої системи менеджменту пов'язана із багатозначністю поняття «інтеграція». Одні науковці її розглядали як об'єднання, кумуляція окремих елементів, підсистем системи управління в єдине ціле, що б і формувало інтегровану систему. З іншої сторони, інтеграція – це входження у міжнародний простір, тобто по суті – пристосування до міжнародних вимог діяльності, а у нашому випадку – до міжнародних стандартів. І третій підхід фактично об'єднав два бачення стосовно інтеграції – це і відповідність до міжнародних стандартів і те, що таких стандартів повинно бути декілька (більше двох), тобто їх поєднання [14].

Такий критичний аналіз трактувань поняття «інтегрована система менеджменту» та певні наукові припущення дозволили в межах цього дослідження сформулювати авторське бачення підходів до вивчення інтегрованих систем менеджменту, а саме:

- кумулятивний;
- адаптивний;
- комбінований [14].

Узагальнюючи розглянуті трактування, можна виділити основні ознаки досліджуваного поняття:

- інтегрована система менеджменту є цілісною системою управління;

- відповідає вимогам міжнародних стандартів до систем менеджменту;
- спрямована на збалансування інтересів всіх зацікавлених сторін та оптимізацію соціального, екологічного та економічного результату діяльності;
- метою є досягнення цілей діяльності підприємства [14].

Отже, під інтегрованою системою менеджменту розуміють цілісну систему управління, яка базується на міжнародних стандартах до систем менеджменту та має за мету досягнення цілей підприємства при умові оптимізації соціального, екологічного та економічного результату діяльності [14].

При належній інтерпретації вимог міжнародних стандартів (ISO 9001 (менеджмент якості), ISO 14001 (екологічний менеджмент), ISO 26000 (соціальна відповідальність), ISO 27001 (інформаційна безпека) та інших), які виступають як підґрунтя формування ІСМ, авторами були виділено цілі, досягнення яких забезпечить ефективно функціонуюча ІСМ:

- організаційні: створення єдиної гармонізованої структури менеджменту; об'єднання процедур і підходів по виконанню аналогічних вимог стандартів; налагоджена взаємодія між собою бізнес-процесів і функціональних підрозділів; вивільнення топ-менеджменту підприємства для стратегічних рішень;
- стратегічні: забезпечення довгострокового сталого розвитку; підвищення капіталізації (зростання ринкової вартості); отримання можливості масштабованості та тиражування бізнесу; здобуття знань і досвіду;
- іміджеві: підвищення іміджу підприємства з боку зацікавлених сторін; забезпечення лояльності персоналу підприємства; покращення стосунків із постачальниками; побудова партнерських відносин; збільшення інвестиційної привабливості;
- економічні: скорочення сумарних витрат на підтримку окремих систем менеджменту (за умови створення єдиної ІСМ); зниження рівня

рекламацій, штрафів; підвищення продуктивності праці [26].

Досягнення наведених цілей впровадження ІСМ дозволить досягти ряду переваг, пов'язаних з оптимізацією внутрішнього середовища організації: комплексне планування розвитку організації з урахуванням вимог зацікавлених сторін: споживачів, акціонерів, інвесторів, персоналу, суспільства та ін.; підвищення результативності й ефективності загального менеджменту організації; мінімізація функціональної відокремленості, що виникає при розробці окремих систем менеджменту; оптимальне управління ризиками, що дозволяє значно скоротити витрати матеріальних й організаційних ресурсів підприємства [26].

Розробка і впровадження ІСМ, а також підтримка її в актуальному стані ґрунтується на ряді принципів, сформульованих авторами з урахуванням методології, що використовується в міжнародних стандартах:

- баланс інтересів зацікавлених сторін. Довгостроковий успіх організації залежить від розуміння, задоволення і передбачення поточних і майбутніх потреб і очікувань її споживачів, а також від розуміння й обліку потреб і очікувань інших зацікавлених сторін. Організація повинна прагнути до забезпечення балансу інтересів за рахунок постановки і досягнення відповідних цілей, що враховують вимоги всіх зацікавлених сторін.

- лідерство керівництва. Керівники забезпечують єдність цілей і напрямів діяльності організації. Керівники повинні мати лідерські якості та активно демонструвати свою прихильність ідеології інтегрованої системи менеджменту, орієнтованої на досягнення спільних цілей організації. Керівникам організації необхідно створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому персонал повинен бути повністю залучений у рішення поставлених завдань і досягнення спільних цілей організації.

- залученість персоналу. Працівники всіх рівнів складають основу організації, її головний ресурс і цінність. Безперервне виявлення необхідності в підготовці та підвищенні кваліфікації, розвиток компетентності, підвищення мотивації та прояв турботи про персонал – головна умова

ефективного використання здібностей працівників стосовно виконання встановлених вимог і досягання запланованих результатів.

– підхід, ґрунтований на управлінні ризиками. Будь-яка організація функціонує в умовах, які характеризуються різними внутрішніми і зовнішніми чинниками впливу на її діяльність, що чинять відповідну дію на ступінь досягнення поставлених цілей. Управління ризиками дозволяє з вигодою використати позитивні можливості та мінімізувати вірогідність виникнення небажаних подій.

– системний підхід. Керівництво організації повинне використати інтегровану систему менеджменту як основний інструмент для досягнення цілей. Своєю чергою, інтегрована система менеджменту розглядається як комплекс взаємозв'язаних процесів, менеджмент яких здійснюють задля постійного поліпшення згідно із загальним методом (циклом PDCA): «плануй – дій – контролюй – аналізуй і покращуй».

– процесний підхід. Для ефективного досягнення поставлених цілей керівництво повинне ґрунтуватися на розумінні фахівцями сутності виконуваної роботи, визначити ті види діяльності, які приносять додаткову цінність, забезпечити їх відповідними ресурсами та реалізовувати в контрольованих умовах [26].

Таким чином, актуальна підтримка ІСМ ґрунтується на ряді принципів, таких як: процесний підхід, системності, управління ризиками, лідерство керівника, активність персоналу, баланс інтересів зацікавлених сторін (постачальників, виробників, споживачів, партнерів та ін.). Всі принципи є взаємопов'язаними та узгодженими. Застосування їх в комплексі призведе до позитивних результатів.

Вимоги до інтегрованих систем є додатковими (не альтернативними) по відношенню до певних технічних і договірних умов на продукцію або послугу, законодавчих вимог, а також до інших вимог, з якими організація погодилася (тобто прийняла до виконання) [26].

Діяльність керівництва на різних рівнях організації нерозривно

пов'язана з ухваленням управлінських рішень. Ефективність цих рішень ґрунтується на розумінні особливостей стану зовнішнього і внутрішнього середовища в момент ухвалення рішення, а також системного розгляду діяльності організації, особливостей ситуацій і альтернатив, що можливе лише на підставі достовірного аналізу повних і об'єктивних даних та інформації про результати діяльності [26]. Також керівництво є взірцем для працівників і ефективні управлінські рішення щодо персоналу є однією з умов мотивації.

Постійне поліпшення діяльності організації в цілому має розглядатися як її незмінна мета. Ґрунтоване на цих принципах формування ІСМ означає, що в організації функціонуватиме єдина система менеджменту, а не декілька незалежних систем. Одним зі шляхів інтеграції систем, необхідних для управління різними предметними областями, є побудова базової системи та доповнення її більш специфічними процесами з відповідних предметних областей [26].

1.2 Інтегровані системи менеджменту на основі міжнародних стандартів

Міжнародна неурядова організація по стандартизації (International Organization for Standardization – ISO) була створена у 1949 р., основним завданням якої є розроблення стандартів у різних областях, зокрема металургії, інформатиці, фотографії, охороні здоров'я, сільському господарстві, будівельних матеріалів та інші сфери.

Основна мета ISO полягає в координації діяльності по стандартизації й уніфікації промислових стандартів, сприянню розробці міжнародних стандартів, правил та інших документів, що сприяють поліпшенню взаємовідносин у сфері обміну товарів і послуг між країнами. Відомо, що основним завданням вищого керівництва компанії є створення системи менеджменту, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей. Для цього використовують різні інструменти і підходи, у тому числі стандарти на системи менеджменту [21].

З розвитком і удосконаленням систем менеджменту підприємств та організацій зростає і роль стандартів ISO. Їхня дія поширюється на всі види управлінської діяльності, у тому числі на менеджмент якості, екологічний менеджмент, менеджмент професійної безпеки і здоров'я, системи соціальної відповідальності, менеджмент інформаційної безпеки та ін., що є частиною загальної системи менеджменту підприємства [21].

Пропонуємо більш детально розглянути системи екологічного менеджменту (ISO 14000), стандарти професійної безпеки (OHSAS 18001:2007) [40], соціальної відповідальності (SA 8000:1997, ISO 26000), інформаційних технологій (ISO 17799:2002).

Система екологічного менеджменту є невід'ємною частиною всієї системи корпоративного управління та відповідає за охорону навколишнього середовища. Функціонування системи має бути сумісним з роботою в інших галузях (наприклад, управління виробництвом, фінанси, управління якістю,

охорона праці тощо). Складність системи екологічного управління, кількість документів та ресурсів, що виділяються системі, залежить від ряду факторів, таких як розмір бізнесу та характер його діяльності, продуктів та послуг, а також розмір системи [9].

План впровадження системи екологічного управління базується на кількох важливих припущеннях:

1. Перш ніж почати планувати, потрібно прийняти кілька важливих рішень. Визначте масштаб системи екологічного управління. Чи впроваджується система екологічного управління одночасно у декількох підрозділах, чи вона впроваджується на рівні всієї компанії? Вибір пріоритетів, що відповідають цілям реалізації. Визначити глибину інтеграції системи управління. Визначення системних документів та використання електронних документів. Вибрати методи мотивації.

2. Розробка системи екологічного управління вимагає участі експертів, підзвітності підрозділів середнього та нижчого рівня, які відповідають за відповідні заходи (тобто розробку робочих процедур, виявлення екологічних ризиків, планування тощо).

3. Його план потрібно розділити на етапи, визначивши конкретні цілі та контролюючи їх виконання на пізнішому етапі.

4. Розробка системи екологічного менеджменту повинна враховувати існуючу структуру управління, досвід та можливості спеціалістів та план розвитку системи управління підприємством [8]. Доповнюючи план впровадження систем екологічного менеджменту зазначимо, що активне залучення персоналу також буде позитивним явищем.

Мета розробки міжнародних стандартів менеджменту навколишнього середовища полягає в оцінюванні й поліпшенні екологічних характеристик діяльності промисловості підприємств та створенні умов для надання населенню екологічної інформації. Впровадження систем менеджменту навколишнього середовища сприяє постійному поліпшенню екологічних характеристик діяльності підприємств шляхом:

- розробки та реалізації екологічної політики й екологічних програм;
 - періодичного об'єктивного й систематизованого оцінювання параметрів діяльності всіх підрозділів підприємства;
 - надання населенню екологічної інформації про підприємство [11].
- Виконання цих пунктів буде свідчити, що підприємство є екологічно відповідальним.

Система стандартів ISO 14000 забезпечує зменшення несприятливого впливу на навколишнє середовище на двох рівнях:

1. Організаційному – через поліпшення екологічної «поведінки» корпорацій.
2. Національному – через створення істотного доповнення до національної нормативної бази і компонента державної, екологічної політики.

Документи, що входять в систему, можна умовно поділити на три основні групи:

- принципи створення та використання систем менеджменту навколишнього середовища;
- інструменти екологічного контролю й оцінювання;
- стандарти, орієнтовані на продукцію [11]. Вищезазначений перелік можливо доповнити пунктом про розроблення плану впровадження системи менеджменту навколишнього середовища.

Ключовим поняттям серії ISO 14000 є поняття системи менеджменту навколишнього середовища в організації (підприємстві або компанії). Тому центральним документом стандарту вважається ISO 14001 «Специфікації і керівництво щодо використання систем менеджменту навколишнього середовища». На відміну від решти документів, всі його вимоги щодо «аудиту» полягають у тому, що відповідність або невідповідність їм конкретної організації може бути встановлена з високою точністю. Саме відповідність стандарту ISO 14000 і є предметом формальної сертифікації [11].

Погоджуючись із думкою Годлевською М. зазначимо, що на сьогоднішній день, більшість українських підприємств лише пристосовуються до вже існуючих норм та міжнародних нормативно-правових актів у сфері ресурсозбереження і раціонального природокористування, але впровадження системи екологічного менеджменту не повинно носити примусовий характер, а має бути закріплено у вигляді внутрішніх правил ведення бізнесу. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві потребує здійснення витрат та інвестицій підприємств на охорону навколишнього середовища. Варто зазначити, що витрати українських підприємств на природоохоронну діяльність є недостатніми, що спричинено низькою економічною зацікавленістю у здійсненні заходів щодо природоохоронної діяльності [5].

ISO 9000 та ISO 14000 міжнародні стандарти серії поєднані із системою безпекою праці та управління охороною здоров'я на підприємстві стандарту OHSAS 18001:2007, дозволяють створювати ефективні системи захисту людини, незалежно від галузі та напрямку діяльності працівників. Вимоги спрямовані на гігієну та безпеку праці, впровадження цих стандартів є дуже актуальним питанням.

Міжнародні стандарти з безпеки праці – це норми, що регулюють відносини щодо забезпечення здорових та безпечних умов праці, що містяться в різних міжнародно-правових джерелах (в т.ч. конвенціях і рекомендаціях МОП). Усі ці джерела можна поділити на три групи:

- універсальні міжнародні документи, що закріплюють загальновизнані принципи міжнародного права у сфері праці;
- міжнародні договори, укладені Україною, у сфері забезпечення безпеки праці;
- джерела так званого softlaw – «м'якого» права (рекомендації МОП та модельні закони); особливість цієї групи джерел в тому, що вони не є міжнародними договорами та нормами *juscogens* (імперативними), тому вони носять для держав необов'язковий (рекомендаційний) характер [1].

Нині багато підприємств, особливо з часткою іноземного капіталу у їх статутних фондах, впроваджують систему управління охороною праці та виробничого безпекою (OHSAS). Система OHSAS сприяє створенню безпечних і здорових умов праці і забезпечує базовий підхід, що дозволяє суб'єкту господарювання послідовно ідентифікувати та контролювати ризики для здоров'я і безпеки свого персоналу, знижувати ймовірність нещасних випадків, відповідати законодавчим нормам і підвищувати загальну ефективність роботи. OHSAS — це система сертифікації, яка поєднує в собі вимоги OHSAS 18001, ILO-OSH (International Labour Organization (МОП) — Guide lines on occupational Safety and Health Management Systems (ILO/OSH 2001) та вимоги національних стандартів [1].

OHSAS 18001 є всесвітньо визнаною специфікацією, прийнятою в 2007 р. в якості Британського Стандарту для оцінки систем управління охороною праці та виробничого безпекою. Вона була розроблена групою провідних торгових організацій, міжнародних органів стандартизації і сертифікації [1].

Стандарт OHSAS 18001:2007, який є складовою OHSAS 18001 — це міжнародний стандарт, який діє у рамках Системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я (OH&S). OHSAS 18001 є стандартом, на базі якого на сучасних великих підприємствах проводиться перевірка систем менеджменту професійної безпеки та здоров'я. Передумовою для його розробки стала потреба суб'єктів господарювання в ефективній роботі у сфері охорони праці, безпеки і здоров'я працівників [1].

Підприємство, яке розробило і впровадило у себе систему безпеки праці, засновану на принципах OHSAS 18001:2007, знижує ризик бути оштрафованим, ризик потрапити під правову відповідальність і судові розгляди у разі виникнення виробничих травм, професійних захворювань та нещасних випадків. Всього цього підприємство може уникнути шляхом раціонального запровадження і підтримки в робочому стані системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я, яка може і повинна стати

частиною стратегії підприємства, і є довгостроковим і ефективним інвестуванням коштів у сучасну підприємницьку структуру з нетривіальними поглядами на безпеку і майбутнє працівників [1].

Для досягнення відповідності вимог стандарту OHSAS 18001 європейські підприємства проводять роботи з вироблення загальних правил, правил розробки нормативної документації в якій описується порядок створення, впровадження та підтримки цілісності системи менеджменту в організації. Впровадження даного стандарту на вітчизняних підприємствах є необхідним для ефективної роботи у сфері охорони праці, здоров'я та безпеки працівників [1].

У багатьох країнах світу компанії прийшли до висновку, що OHSAS 18001:2007 є дуже важливим як для ефективної роботи підприємства, так і для його взаємовідносин з урядом і суспільством, оскільки дозволяє створити і керувати системою професійної безпеки і здоров'я. Керівники підприємств усвідомлюють, що діяльність із впровадження даного стандарту — це не одноразовий проект, а тривалий процес створення, поліпшення, підтримки стосунків із власним персоналом організації, місцевими органами влади, урядом, організаціями споживачів і постачальників, і суспільством в цілому [1].

Основними міжнародними стандартами, які регламентують соціальну відповідальність підприємств є стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність», стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» та Глобальний договір ООН [17].

Мета Міжнародного стандарту SA 8000 «Соціальна відповідальність» — сприяти виконанню етичних норм громадянського суспільства, постійне покращення умов здійснення трудової діяльності. Він був створений для того, щоб підприємства, компанії та організації використовували соціально-відповідальний підхід у своїй діяльності.

Даний стандарт визначає вимоги щодо соціального захисту, які дають можливість компанії:

а) розробляти, підтримувати і впроваджувати політику й методи управління питаннями, які компанія може контролювати або на які вона може впливати;

б) демонструвати зацікавленим сторонам, що її політика, методи і дії відповідають вимогам даного стандарту [31].

Міжнародний стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність» визначає вимоги по соціальному захисту, що дозволяють компанії: розробляти, підтримувати і вводити політику і методи управління питаннями, які компанія може контролювати або на яких вона може робити вплив; демонструвати зацікавленим сторонам, що політика, методи і дії знаходяться відповідно до вимог даного стандарту. Вимоги даного стандарту повинні застосовуватися повсюдно з урахуванням географічного місця розташування, галузі промисловості і розміру компанії [34].

Даний стандарт встановлює критерії для оцінки наступних аспектів:

- дитяча праця;
- примусова праця;
- здоров'я і техніка безпеки;
- свобода професійних об'єднань і право на переговори між наймачем і профспілками про укладення колективного договору;
- дискримінація;
- дисциплінарні стягнення;
- робочий час;
- компенсація;
- системи управління.

Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності» – це добровільна настанова з соціальної відповідальності і не є документом, що передбачає сертифікацію, Згідно ISO 26000 компанія включає такі компоненти, як захист прав людини, навколишнього природного середовища, безпеку праці, права споживачів та розвиток місцевих общин, а також організаційне управління та етику бізнесу. Тобто у керівництві враховані усі

принципи, які зазначені у Глобальній ініціативі ООН (документі, до якого приєдналося 6 тисяч компаній та організацій, серед яких 130 українських) [17].

Стандартом ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», визначаються основні принципи соціальної відповідальності:

1. Підзвітність, яка полягає в тому, що організація має звітувати щодо впливу від своєї діяльності на суспільство і довкілля.

2. Прозорість, яка означає, що організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших. Організація повинна розкривати в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі про політику, рішення та діяльність, за які вона несе відповідальність, включаючи їх фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля. Ця інформація має бути легкодоступною і зрозумілою для всіх заінтересованих сторін. Прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань.

3. Етична поведінка – стиль поведінки організації. Організація повинна приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають її призначенню і сфері її діяльності. Організація повинна розвивати структуру управління так, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки як усередині організації, так і в процесі взаємодії з іншими.

4. Взаємодія з заінтересованими сторонами – цей принцип означає, що організації слід поважати, розглядати інтереси її заінтересованих сторін та всемірно взаємодіяти з ними.

5. Правові норми – у контексті соціальної відповідальності повага правових норм означає, що організація дотримується всіх чинних законів і правил, вживає заходів, аби бути обізнаною про застосовані нею закони і правила, інформувати тих осіб в організації, хто відповідальний за дотримання законів і правил, і знати, що такі закони і правила дотримуються.

6. Міжнародні норми – цей принцип визначає, що організації слід поважати міжнародні норми, в тих випадках, коли ці норми є важливими для сталого розвитку і добробуту суспільства.

7. Права людини – цей принцип означає, що організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини, поважати права, зазначені у Загальній Декларації з прав людини [17].

Глобальний договір ООН є добровільною ініціативою, яка об'єднує приватні компанії, агенції ООН, бізнес асоціації, неурядові організації та профспілки у єдиний форум задля сталого розвитку через відповідальне та інноваційне корпоративне лідерство. Десять універсальних принципів Глобального Договору орієнтовані на втілення практик відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби із корупцією [17].

Міжнародний стандарт ISO/IEC 17799:2000 (BS 7799-1:2000) «Управління інформаційною безпекою – Інформаційні технології» є одним з найбільш відомих стандартів в області захисту інформації. Цей стандарт був розроблений на основі першої частини Британського стандарту BS 7799-1:1995 «Практичні рекомендації по управлінню інформаційною безпекою» і відноситься до нового покоління стандартів інформаційної безпеки комп'ютерних ІС [16].

Нормативи розглядають наступні актуальні питання забезпечення інформаційної безпеки організацій і підприємств :

- необхідність забезпечення інформаційної безпеки;
- основні поняття і визначення інформаційної безпеки;
- політика інформаційної безпеки компанії;
- організація інформаційної безпеки на підприємстві;
- класифікація і управління корпоративними інформаційними ресурсами;
- кадровий менеджмент і інформаційна безпека;
- фізична безпека;

- адміністрування безпеки КИЦЬ;
- управління доступом;
- вимоги по безпеці до КИЦЬ в ході їх розробки, експлуатації і супроводу;
- управління бізнес процесами компанії з точки зору інформаційної безпеки;
- внутрішній аудит інформаційної безпеки компанії [16].

Відповідно до міжнародних і національних стандартів забезпечення інформаційної безпеки у будь-якій компанії припускає наступне:

- визначення цілей забезпечення інформаційної безпеки комп'ютерних систем;
- створення ефективної системи управління інформаційною безпекою;
- розрахунок сукупності деталізованих якісних і кількісних показників для оцінки відповідності інформаційної безпеки поставленим цілям;
- застосування інструментарію забезпечення інформаційної безпеки і оцінки її поточного стану;
- використання методик управління безпекою, що дозволяють об'єктивно оцінити захищеність інформаційних активів і управляти інформаційною безпекою компанії [16].

Міжнародні стандарти ISO стосуються кожного. Від можливості використовувати свою банківську картку за кордоном до забезпечення того, щоб іграшки дитини не мали гострих країв, правила використовуються всюди. Стандарти ISO, яких дотримуються компанії в усьому світі, містять специфікації, які гарантують, що продукти та послуги працюють так, як споживач від них очікує. Саме тому впровадження міжнародних норм у роботу підприємств та організацій є актуальним і досі.

1.3 Переваги створення інтегрованих систем менеджменту підприємства

Динамічний розвиток сучасної економіки зумовлює безперервний пошук нових підходів до підвищення результативності і ефективності управління. Одним з таких підходів є створення інтегрованих систем управління на базі міжнародних стандартів. Умовою успішного функціонування організації у фінансовому, виробничому, природному і соціальному середовищі є створення, впровадження і сертифікація інтегрованої системи менеджменту. Це зумовлено тим, що інтегрована система органічно об'єднує в єдине ціле процеси діяльності, що взаємодіють і взаємопов'язані, а також спрямовують роботу його підрозділів на досягнення головної мети бізнесу – здобуття прибутку завдяки задоволенню вимог і очікувань споживачів [15].

Питання створення та вдосконалення сучасних систем менеджменту організації чи окремих аспектів їх діяльності є актуальним. Керівник організації повинен вирішити складне завдання – визначитися з системою менеджменту та застосувати її на практиці. Вибрана система має сприяти прибутковості організації та дозволити ефективно і результативно задовольняти вимоги споживачів, постачальників, працівників, власників, суспільства [7].

Всі аспекти діяльності організації, що впливають на якість продукції, екологію, промислову безпеку, охорону праці та соціальну відповідальність були оформлені у вигляді комплексу вимог. Вимоги щодо менеджменту якості закладені в міжнародних стандартах ISO 9001, екологічного менеджменту – ISO 14001, управління безпекою і охороною праці – OHSAS 18001, соціальної відповідальності – SA 8000 [7].

Впровадження систем менеджменту відповідно до вимог стандартів дозволяє:

- структурувати систему менеджменту для досягнення цілей

організації;

- сформувати чіткі взаємозв'язки між підрозділами організації;
- підвищити адаптацію організації до зовнішнього впливу;
- збалансовано враховувати інтереси всіх задіяних сторін;
- створювати умови для поліпшення діяльності організації [7].

Вищезазначені пункти взаємодоповнюють один одного та працюють у комплексі.

Практика застосування стандартів виявила такі недоліки:

- кожна модель системи менеджменту використовує власний термінологічний апарат;
- дублюються окремі положення стандартів;
- відповідальність за різні системи менеджменту різних підрозділів, що призводить до напруженості в роботі чи конфронтації [7]. Саме тому компаніям краще розробити власний стандарт на основі існуючих міжнародних норм.

Проблеми впровадження в організації різних моделей систем менеджменту свідчить про необхідність створення інтегрованої системи менеджменту (ISM). ISM можна охарактеризувати як частину загальної системи менеджменту організації, що відповідає вимогам двох чи більше стандартів на системи менеджменту і функціонує як єдине ціле та спрямована на задоволення зацікавлених сторін [7].

Головною умовою функціонування інтегрованої системи менеджменту є сумісність стандартів на системи менеджменту на основі яких впроваджено модель ISM. При створенні ISM за основу використовують міжнародні стандарти ISO серії 9000. Поняття і принципи, на яких засновані стандарти ISO 9000, найбільше відповідають поняттям і принципам загального менеджменту [7]. В цьому випадку загальний менеджмент є цілим, а інтегровані системи менеджменту – є частиною.

Створення ISM організації дозволить:

- 1) ефективніше використовувати ресурси організації;

- 2) зменшити протиріччя та конфліктність між підрозділами організації;
- 3) знизити витрати на розробку, функціонування та сертифікацію системи менеджменту організації;
- 4) створити єдину систему навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 5) створити єдину систему управління документацією в організації [7].

Доповнюючи перелік зазначимо, що до числа переваг, які можуть бути отримані від інтеграції систем менеджменту відносять такі:

- комплексне планування розвитку організації з урахуванням вимог зацікавлених сторін: акціонерів, інвесторів, споживачів, персоналу, суспільства і т. д.;
- поліпшені взаємини із зацікавленими сторонами і зростання ділової репутації;
- зменшення конфлікту між системами, перш за все щодо ресурсів, а також більш ефективний їх розподіл на основі аналізу ефективності, витрат і ризику планованих заходів;
- застосування єдиного підходу до управління різними напрямками діяльності компанії в рамках інтегрованої системи менеджменту і пов'язаними з ними ризиками;
- підвищення якості інформації для прийняття рішень;
- економія ресурсів, в тому числі в результаті зниження витрат на впровадження, сертифікацію і підтримку інтегрованої системи менеджменту в порівнянні з впровадженням кількох систем менеджменту;
- скорочення кількості процедур і процесів в порівнянні з їх загальною кількістю при створенні окремих систем менеджменту;
- зменшення дублювання і бюрократії;
- скорочення кількості перевірок та підвищення їх результативності;
- підвищення результативності та ефективності в результаті комплексних заходів з управління процесами;
- мінімізація між-функціональних бар'єрів і роз'єднаності персоналу в

організації, що виникають при розробці окремих систем менеджменту і спрямованість на забезпечення цілей електроенергетичної компанії [15].

Підтримуючи думку Лисенко А. зазначимо, що в даний час необхідною умовою успішного функціонування організації у фінансовому, виробничому, природному і соціальному середовищі є створення, впровадження і сертифікація інтегрованої системи менеджменту. Це обумовлено тим, що інтегрована система органічно об'єднує в єдине ціле взаємодіючі і взаємопов'язані процеси, складові суті діяльності підприємства, а також направляють роботу його підрозділів на досягнення головної мети бізнесу - отримання прибутку шляхом задоволення вимог і очікування споживачів. З впровадження інтегрованої системи менеджменту підвищується конкурентоспроможність продукції та організації, ефективність її діяльності, а також досягається синергетичний ефект і забезпечується економія всіх видів ресурсів [18].

Окрім цього, споживачі в багатьох країнах (в тому числі і Ізраїль), часто вимагають від організації сертифікати декількох систем менеджменту, а створення ІСМ є найбільш ефективним способом вирішення даної проблеми, оскільки:

- ІСМ мінімізує функціональну роз'єднаність в організації, що виникає при розробці автономних систем менеджменту;

- обслуговування, тобто формування, документування і розвиток однієї системи набагато простіше, легше і менш витратне, ніж декількох паралельних систем;

- проведення сумісного аудиту дозволяє скорочувати число аудиторських перевірок і знижувати витрати на них в порівнянні з сумарними витратами при декількох системах менеджменту;

- у інтегрованій системі досягається вищий ступінь залучення персоналу в покращення діяльності організації;

- поліпшується збалансованість інтересів зовнішніх сторін організації [18].

Крім того, ІСМ дозволяє компаніям отримати серйозні переваги:

- підвищення ефективності її діяльності на ринку;
- формування єдиної політики організації і забезпечення ефективного використання ресурсів;
 - підвищення ефективності загального менеджменту підприємства і роботи персоналу;
 - забезпечення більшої довіри до організації з боку клієнтів, потенційних інвесторів, страхових компаній та інших зацікавлених сторін;
 - підвищення можливостей адаптації підприємства до умов, що змінюються;
 - формування системи підготовки і розвитку персоналу [18].

Підбиваючи підсумки зазначимо, що впровадження інтегрованої системи менеджменту компанії дозволить знизити собівартість товарів, робіт та послуг, оптимізувати роботу в організації, зменшити терміни створення продукції та скоротити терміни її постачання споживачу, забезпечуючи при цьому необхідну якість передбачену міжнародними стандартами.

РОЗДІЛ 2 ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРИКЛАДІ ІЗРАЇЛЬСЬКОЇ МОДЕЛІ

2.1 Особливості інтегрованої системи менеджменту якості

Пріоритетом розвитку підприємства є управління якістю. В сучасних економічних умовах розвитку на одному рівні з управлінням якістю розглядається екологія та безпека підприємства. Тільки професійний підхід до питань, пов'язаних з управлінням, дасть змогу реалізувати проект, вигідний у фінансовому плані [23].

Компанія часто втрачає частину прибутку, якщо випускає продукт низької якості, завдає збитку здоров'ю персоналу і майну або забруднює довкілля. В більшості випадків втрати викликані недоліками в системі управління підприємством. Для усунення таких недоліків необхідною умовою успішної діяльності підприємства у виробничому, природному і соціальному середовищі є створення, впровадження і сертифікація інтегрованої системи управління (ІСУ), що відповідає вимогам міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2009 (система менеджменту якості), ДСТУ ISO 14001:2006 (система екологічного менеджменту) і OHSAS 18001:1999 (система менеджменту охорони праці і виробничої безпеки). Зазначені стандарти мають багато спільних рис, зокрема, всіх їх очолює вище керівництво, вони є частиною загальної політики підприємства, забезпечують врахування потреб і виробника, і споживача, декларують принципи превентивності та постійного вдосконалення систем менеджменту, забезпечують узгодженість власних інтересів із інтересами споживачів і надають підприємствам змогу інтегрованого впровадження передового міжнародного досвіду з побудови ефективних систем менеджменту і мінімізації ризиків стосовно якості, довкілля, безпеки і суспільства [23].

Інтегровані системи управління якістю можна визначити як частину загальної системи управління підприємством, яка відповідає вимогам

декількох міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує як єдине ціле за рахунок процесного і системного підходів до управління [32].

Організаційно-методичною основою для створення інтегрованих систем управління якістю є стандарти ISO 9001 Система Менеджменту Якості (ДСТУ ISO 9001), оскільки основні поняття і принципи, які сформульовані у них, найбільше відповідають поняттям і принципам загального менеджменту. Вони призначені для сертифікації систем менеджменту якості, визначають їх головні принципи, надають рекомендації щодо впровадження систем управління якістю, передбачають мотивацію вищого керівництва тощо [32].

Поява міжнародних стандартів ISO 9000 стало логічним результатом розвитку процесу керування якістю, що пройшов такі етапи:

- 1) зародження і розвиток окремих елементів керування якістю в загальному процесі управління;
- 2) інтеграція окремих елементів і перехід до комплексного керування якістю, виділення його в самостійний напрям у рамках керування всім підприємством;
- 3) загальне керування якістю; якість стає головною метою й основним фактором, що визначає всі напрями діяльності підприємства; одночасно розвивається і стимулюється участь всього персоналу в забезпеченні якості;
- 4) глобальний підхід до випробування і сертифікації в умовах міжнародного інтегрованого ринку, спрямований на забезпечення довіри до виробників, дослідних лабораторій та органів по сертифікації продукції та систем якості [21].

Міжнародні стандарти серії ISO 9001 – це вимоги до організації робіт із забезпечення гарантії якості продукції і сьогодні система управління якістю ISO 9001 є найавторитетнішою у світі. Сертифікат на відповідність стандартам ISO 9001 дає переваги при участі в тендерах і необхідний для роботи на міжнародному ринку. Сьогодні одержати сертифікат на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001 може будь-яке зацікавлене

підприємство [32].

Організаційно-методичною платформою для ІСУ в сьогоденні умовах мають бути стандарти серії ISO 9000. Це зумовлено тим, що базові поняття та принципи, сформульовані в цих стандартах, найбільшою мірою відповідають поняттям і принципам загального менеджменту. Важливо і те, що введення в дію стандартів серії ISO 9000 в історичній ретроспективі передувало введенню в дію інших міжнародних стандартів на системи менеджменту і багато в чому визначило методологію їх побудови. Стандартам ДСТУ ISO 9001:2009 і ДСТУ ISO 14001:2006 властиві практично аналогічні вимоги до документів системи, відповідальність керівництва, внутрішнього аудиту, коригувальних і запобіжних дій. Спільним для ДСТУ ISO 9001:2009 і ДСТУ ISO 14001:2006 стало також використання циклу управління PDCA (Plan (планування) – Do (реалізація) – Check (перевірка) – Action (дії з поліпшення, коригування), встановленого в теорії якості [23]. Використання вищезазначеного циклу надає компанії конкурентні переваги.

Стандарт ДСТУ ISO 14001:2006 установлює вимоги до системи екологічного менеджменту, щоб дати організаціям змогу сформулювати та реалізувати політику, встановити цілі, які враховують правові вимоги й інформацію про суттєві екологічні аспекти. Успіх системи залежить від зобов'язань, узятих на всіх рівнях і всіма підрозділами організації, особливо від зобов'язань, узятих найвищим керівництвом. Така система дає змогу організації сформулювати екологічну політику, встановити цілі та створити процеси, спрямовані на досягнення задекларованих у політиці зобов'язань, виконувати потрібні дії для її поліпшення її діяльності та демонструвати відповідність системи вимогам цього стандарту [23].

Як впливає з аналізу, ІСУ створюють практично за одним із двох варіантів:

1. Створення адитивних (від лат. *additio* - додавання) моделей ІСУ, коли до системи менеджменту якості (СМЯ), яка виконує роль базової системи і у разі потреби використовує вимоги HACCP, GMP або FSC,

поступово додаються система екологічного менеджменту (СЕМ), система OHSAS, система SA. У разі застосування цього варіанта розрив між початком робіт з впровадження однієї системи і початком впровадження наступної може складати від півроку до декількох років.

2. Створення повністю інтегрованих моделей, коли всі системи менеджменту об'єднуються в єдиний комплекс одночасно [23].

Відповідно до норм, прийнятих в більшості розвинених країн, – Європейським співтовариством, США, Канадою, Ізраїль та інші, – підприємство-постачальник продукції повинне докласти зусилля по створенню відносин довіри між ним і споживачем, зокрема шляхом підвищення якості своєї продукції. Саме цей підхід був закладений в основу прийнятого Європейським співтовариством документа – Глобальної концепції законодавчого забезпечення якості товарів і послуг на європейському ринку, яка спирається в основному на три моменти: системи менеджменту якості у виробника; перевірку продуктів через випробувальні лабораторії; єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію) [2].

Документація системи якості:

Охоплює	Розподіл.	Документи	Опис СЗК
Все підприємств о	У відкритій частині – всі працівники підприємства можливі клієнти. У закритій частині – вище керівництво фірми	Політика якості підприємства	Довгострокові, середньострокові і короткострокові плани з виконання політики якості. Містить маркетингове ноу-хау фірми
Все підприємств о	Внутрішній: Керівництво підприємства, начальники підрозділів; Зовнішній: За абсолютної необхідності	Керівництво(довідник) з якості	Принципи забезпечення якості, оргструктура і порядок роботи, що охоплюють підприємство, взаємозв'язки, обов'язки, компетенції. Містить організаційне ноу-хау підприємства, вказівки на методологічні і робочі інструкції.

Підрозділи, відділи	Винятково внутрішній за відділами	Методологічні інструкції СЗК	Докладний опис часткових областей СЗК. Містить організаційне і технічне ноу-хау підприємства
Окремі види діяльності	Винятково за робочими місцями	Робочі інструкції СЗК	Докладний опис технології забезпечення якості на робочих місцях. Містить технічне ноу-хау підприємства
		Типові специфікації Специфікації постачальників в	Передається виконавцю замовлення. Містить технічне ноу-хау підприємства

Крім сертифікації продукту (випробування типових зразків на завершальній стадії розробки продукції) глобальна концепція ЄС зобов'язує застосовувати системи менеджменту якості як гарантію стабільності якості вироблених продуктів. Система менеджменту якості (СМЯ) – це система, що забезпечує ефективну роботу підприємства, у тому числі і у сфері управління якістю продукції, що випускається. Найефективнішими при створенні СМЯ вважаються вимоги, зафіксовані в міжнародних стандартах ISO серії 9000 [2].

В основному, норми ISO 9000 застосовуються в наступних чотирьох ситуаціях:

– як методичний матеріал при побудові системи якості на підприємстві; при цьому використання стандартів ISO 9000 дозволить підвищити конкурентоспроможність організації, економічну ефективність її діяльності;

– як доказ якості при укладанні контракту між постачальником і споживачем; в цьому випадку споживач може зробити застереження в контракті, щоб певні процеси на підприємстві-постачальнику і певні елементи системи якості, які впливають на якість пропонованої до поставки продукції, відповідали нормам ISO 9000;

– при оцінці споживачем системи якості підприємства-постачальника; в цьому випадку споживач оцінює відповідність побудованої постачальником системи певній нормі з сімейства ISO 9000; при цьому постачальник може одержати офіційне визнання відповідності певному стандарту;

– при реєстрації або сертифікації системи якості зареєстрованим органом з сертифікації; при цьому постачальник зобов'язується підтримувати відповідність системи якості нормам ISO 9000 для всіх споживачів [2]. Підбиваючи підсумки зазначимо, що автор запропонував використовувати норми ISO 9000 в наступних ситуаціях: як методичний матеріал, як доказ якості, при оцінці споживачем, при реєстрації або сертифікації системи якості.

В ДСТУ ISO 9000:2015 «Система управління якістю» зазначається, що цей стандарт описує основоположні поняття та принципи управління якістю, які універсальні для застосування для:

- організації, які прагнуть досягти сталого успіху завдяки впровадженню системи якості;
- замовників, які прагнуть здобути впевненість у здатності організації стабільно постачати продукцію та надавати послуги;
- організації і зацікавленим сторонам, які прагнуть поліпшити обмінювання інформацією завдяки єдиному розумінні термінології, яку використовують у сфері управління якістю;
- організації, які здійснюють оцінювання відповідності згідно з вимогами ISO 9001;
- постачальників послуг з навчання, оцінювання чи консультування у сфері управління якістю;
- розробників відповідних стандартів [28].

Підбиваючи підсумки зазначимо, що інтегрована система менеджменту якості має свої особливості, застосування якої надають організації приймати виклики сьогодення, забезпечить замовників, постачальників та споживачів якісними товарами та послугами, компанії зможуть досягти сталого розвитку та успіху, зробить підприємство більш конкурентоспроможним у умовах глобального ринку.

2.2 Оцінка і аналіз елементів інтегрованих систем менеджменту якості на прикладі ізраїльської моделі

Управління якістю здійснює ряд заходів, в тому числі обговорення з членами комітету та опитування користувачів ISO 9001. Результатом діяльності став висновок про те, що перегляд стандартів не потрібен. Остання версія ISO 9001 має таку ж цінність для тих, хто впроваджує стандарт, як і під час останнього оновлення в 2015 році.

Цей стандарт базується на низці принципів управління якістю, включаючи сильну орієнтацію на клієнта, мотивацію та участь вищого керівництва, процесійний підхід і постійне вдосконалення.

Інтегровані системи менеджменту якості є складним та багатограним явищем. Оскільки вони виконують роль сполучної ланки між замовниками, постачальниками та споживачами у конкурентному середовищі. Для здійснення комплексного аналізу, пропонуємо розділити елементи інтегрованих систем менеджменту якості на зовнішні (стандарти, які доповнюють ISO 9001) та внутрішні (основні частини, що передбачені ISO 9001).

Основними елементами сімейства стандартів ISO 9000, які доповнюють та розширюють Модель управління якістю в конструюванні/розробці, виробництві, установці і обслуговуванні ISO 9001 є:

- Модель управління якістю у виробництві, обслуговуванні і установці - ISO 9002;
- Модель управління якістю в остаточному прийманні і тестуванні – ISO 9003;
- Керівництво з вибору і застосування (систем забезпечення якості) – ISO 9000-1;
- Управління якістю і елементи системи контролю якості (керівництво) – ISO 9004-2.

Відповідні стандарти, стосовно продукції охоплюють:

- установлення вимог до якості готової продукції, а також сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів;
- розвиток уніфікації та агрегування продукції як важливої умови спеціалізації й автоматизації виробництва;
- визначення норм, вимог і методів у галузі проектування та виготовлення продукції для забезпечення належної якості й запобігання невиправданій різноманітності видів і типорозмірів виробів однакового функціонального призначення;
- формування єдиної системи показників якості продукції, на методі її випробування та контролю; уніфікація вимірювань і позначень;
- створення єдиних систем класифікації та кодування продукції, носіїв інформації, форм і методів організації виробництва [30].

Стандартизація продукції здійснюється за певними принципами, головними з яких є:

- урахування рівня розвитку науки і техніки, екологічних вимог, економічної доцільності та ефективності виробництва для виробника, користі й безпеки для споживачів і держави в цілому;
- гармонізація з міжнародними, регіональними, а за необхідності – з національними стандартами інших країн;
- взаємозв'язок і узгодженість нормативних документів усіх рівнів; придатність останніх для сертифікації продукції;
- участь у розробці нормативних документів усіх зацікавлених сторін – розробників, виробників, споживачів, органів державної виконавчої влади;
- відкритість інформації щодо чинних стандартів та програм робіт зі стандартизації з урахуванням вимог законодавства [30].

Найбільш повним стандартом, що містить максимальну кількість елементів, був міжнародний стандарт ISO 9001:1994, до якого входили 20 елементів, у тому числі:

1. Відповідальність керівництва. Політика підприємства в області якості може бути сформульована у вигляді принципу діяльності з точки зору

якості. Керування підприємства повинно визначати і документально підтверджувати цілі і свої зобов'язання в області якості. Працівники повинні втілювати їх в життя. Керування має розподіляти відповідальність і повноваження між співробітниками на всіх етапах життєвого циклу продукції (або послуги) і періодично аналізувати систему якості для оцінки її ефективності [21]. Однак, бувають ситуації, коли керівник компанії є її засновником, чи декілька засновників-друзів створили компанії і один із них став директором, у цьому випадку складно нести відповідальність як керівнику.

2. Система якості. Розроблена керівництвом політика і цілі фірми втілюються в життя за допомогою розробки і впровадження системи якості. Система якості документально оформляється у вигляді Рекомендації з якості. У них розробляється й описується методика, за якою підприємство з системою якості повинно виконувати встановлені вимоги до якості. Для структури і формату Рекомендації з якості не існує точних вказівок, але за своїм обсягом і змістом вони мають відповідати існуючій ситуації на підприємстві [21], а також списатись на міжнародні стандарти якості.

3. Аналіз контракту. Основною метою аналізу контракту є встановлення правильності сформульованих вимог до якості і визначення можливостей виробника до випуску даної продукції. Підприємство отримує замовлення тільки після ретельного з'ясування всіх подробиць, які не були враховані в попередньому обговоренні [21]. На жаль, без залучення професійних юристів важко буде зробити якісний аналіз контракту.

4. Керування проектуванням. На етапі проектування закладаються основні параметри якості, такі як надійність, технічні характеристики і безпека. Концепція і виконання проекту регулюються в кожному окремому випадку залежно від різних аспектів експлуатації в різних режимах і часових періодах [21].

5. Керування документацією і даними. Має бути документально оформлений опис технології ідентифікації, збору, реєстрації, внесення в

архіви, експлуатації, перевірки, зміни важливих документів по якості і даних для функціонування системи якості [21].

6. Закупівля продукції. Здійснюється оцінка і вибір субпідрядників з точки зору їх здатності виконувати контрактні вимоги. Для впевненості в тому, що закуплена продукція відповідає встановленим вимогам споживача і нормативним даним, постачальник має брати безпосередню участь у контролі за процесом закупівель [21], також можна залучати експертні організації.

7. Керування продукцією, що поставляється споживачем. Постачальник повинен встановити процедури для продукції, що поставляється споживачем. У цьому випадку замовник є одночасно і постачальником продукції, що направляється для наступної її переробки і використання в інтересах самого замовника. Постачальник бере на себе відповідальність за схоронність цієї продукції на період, поки вона знаходиться в його розпорядженні. Однак контроль постачальника не звільняє замовника від зобов'язання щодо надання якісних продуктів відповідно до контракту [21].

8. Ідентифікація і простежуваність продукції. Виробники зобов'язані ввести за допомогою відповідних засобів (маркування або етикетування) ідентифікацію і простежуваність продукції. Це робиться для того, щоб уникнути плутанини та для гарантії збереження параметрів продукції [21], також, якщо партія продукції не буде відповідати стандартам якості її легше буде відслідкувати.

9. Керування процесами. Виробник повинен встановлювати і планувати процеси виробництва, монтажу і техобслуговування, що прямо впливають на якість. Керування здійснюється з метою попередження невідповідностей. Параметри, що впливають на якість, ідентифікуються і суворо контролюються [21]. Однак, виробник також може найняти субпідрядні організації для передачі деяких процесів виробництва.

10. Контроль та випробування. Постачальник повинен мати документально оформлені методики проведення контролю й випробувань.

Виділяються чотири стадії контролю: вхідний контроль та випробування, контроль та випробування в процесі виробництва, контроль готової продукції та її випробування, реєстрація (протоколи) контролю й випробування [21].

11. Керування контрольним, вимірювальним та випробним устаткуванням. Виробник повинен впроваджувати і підтримувати в робочому стані документально оформлені методики регулювання, перевірки і технічного обслуговування контрольного, вимірювального й випробного устаткування [21]. Ця вимога пов'язана із попередньою.

12. Статус продукції за результатами контролю та випробування. За результатами проведених перевірок встановлюється статус продукції, який повинен показувати відповідність або невідповідність її встановленим вимогам [21], а також міжнародним стандартам.

13. Керування продукцією, яка не відповідає встановленим вимогам. Якщо в результаті перевірки або випробування на проміжному етапі виявляється продукція, яка не відповідає встановленим вимогам, необхідно не допустити її для використання на наступних стадіях. Мають бути розроблені і задокументовані інструкції з подальшого застосування такої продукції, аж до її утилізації [21] чи відправити на доопрацювання.

14. Коригувальні і попереджувальні дії. Ці дії допомагають усунути причини наявних і можливих невідповідностей. Вони мають відповідати розмірам проблем і ступеню ризику. Виробник повинен впровадити всі зміни, прийняті за результатами коригувальних і попереджувальних заходів, і внести їх у документально оформлені методики [21].

15. Вантажно-розвантажувальні роботи, складування, пакування, зберігання і постачання. Підприємство-виробник має передбачити і підтримувати в робочому стані документально оформлені процедури по вантажно-розвантажувальних роботах, зберіганню, упакуванню і постачанню, що попереджають псування та інші дефекти у даній продукції [21].

16. Керування протоколами якості. Дані про якість (протоколи якості)

мають бути розміщені таким чином, щоб у будь-який момент можна було підтвердити їх відповідність встановленим вимогам і перевірити ефективність системи якості. Ці дані постійно повинні знаходитись в робочому стані і бути захищеними від несанкціонованого доступу [21]. Однак, можуть виникнути труднощі при звільненні особи відповідальної за керування протоколами якості, тому рекомендуємо все оцифрувати.

17. Внутрішні перевірки якості. З метою підтримання системи якості в робочому стані на підприємстві повинні регулярно (не менше одного разу на рік) проводитися внутрішні перевірки якості (аудиту). При цьому перевіряється застосування Рекомендацій з якості та технологічних і робочих інструкцій, які до нього входять. Одночасно контролюється і доцільність їх застосування, виявляються можливості їх поліпшення й удосконалення, перевіряється, чи всі працівники мають їх у своєму розпорядженні. Результати перевірок реєструються, аналізуються і доводяться до відома співробітників, які відповідають за перевірені ділянки [21].

18. Підготовка персоналу. Наявність кваліфікованих працівників є однією з основних умов для досягнення необхідного рівня якості на підприємстві. Для виконання цього завдання весь персонал, який має відношення до якості, проходив навчання, підготовку і регулярне підвищення кваліфікації у встановленому порядку й отримував відповідну кваліфікацію у своїй області [21]. На нашу думку, весь персонал повинен постійно навчатись та проходити підвищення кваліфікації.

19. Технічне обслуговування. Мають бути описані, перевірені і документально оформлені всі послуги, які підприємство пропонує для обслуговування споживачів [21].

20. Статистичні методи. Підприємство встановлює потребу в статистичних методах, застосування яких необхідне у виробництві для забезпечення відповідності встановленим вимогам на продукцію. Конкретне використання статистичних методів може бути одним із суттєвих критеріїв оцінки керованості процесів на підприємстві. Вони самостійно обираються

працівниками підприємства і мають бути описані в інструкціях або іншій технічній документації [21].

У міжнародних стандартах ISO 9001:2015 передбачені наступні елементи:

- орієнтація на споживача;
- лідерство;
- взаємодія людей;
- процесійний підхід;
- покращення виробництва;
- прийняття рішень заснованих на нормативних актах;
- менеджмент взаємовідносин.

Отже, впровадження вищезазначених елементів інтегрованих систем менеджменту якості у роботу підприємств, компаній та організацій, які передбачені стандартами ISO 9001:1994 та ISO 9001:2015 є запорукою успішного розвитку та покращення якості виробництва, товарів та послуг.

В Державі Ізраїль сертифікацією та стандартизацією займається Підрозділ Інституту стандартів Держави Ізраїлю з якості та сертифікації, який є найбільшим органом із сертифікації в державі.

Підрозділ якості та сертифікації надає послуги з сертифікації приблизно 8000 активних клієнтів через 80 менеджерів по роботі з клієнтами (аудиторів) за приблизно 40 схемами управління, такими як SI ISO 9001: Системи управління якістю, SI ISO 14001: Екологічний менеджмент, SI ISO 27001: інформаційною безпекою та AS 9100: Системи управління якістю – аерокосмічна промисловість [35].

Відділ якості та сертифікації є членом від імені Держави Ізраїль у провідних органах у галузі стандартизації/сертифікації/акредитації (ISO/IAF) і тому має вплив на прийняття рішень та інформацію. Відділ якості та сертифікації є єдиним ізраїльським делегатом у IQNet Association — Міжнародній мережі сертифікації, найбільшій у світі мережі сертифікації, на яку припадає третина всіх світових сертифікацій.

Підрозділ якості та сертифікації надає своїм клієнтам престижні знаки:

- Gold для клієнтів, сертифікованих за 3-4 різними системами менеджменту;

- Platinum для клієнтів, сертифікованих для 5-6 систем управління;

- Diamond для клієнтів, сертифікованих для семи або більше систем керування.

До комплексу елементів інтегрованих систем менеджменту, які складають сукупність стандартів якості Держави Ізраїль входять наступні:

- Вимоги до системи управління якістю (6316) від 31.12.2014 р.;

- Системи управління якістю – основи та словник (9000) від 06.05.2017 р.;

- Системи управління якістю – вимоги до застосування ISO 9001:2015 (9002) від 28.02.2018 р.;

- Управління якістю – якість організації – керівництво для досягнення сталого успіху (9004) від 29.09.2019 р.;

- Управління якістю – задоволення клієнта – керівництво по кодексам поведінки для організацій (10001) від 31.05.2022 р.;

- Управління якістю – задоволення клієнта – керівництво по роботі зі скаргами в організаціях (10002) від 31.01.2021 р.;

- Керівництво по документації системи менеджменту якості (10013) від 28.02.2002 р.;

- Управління якістю – керівництво по управлінню компетентності та розвитку персоналу (10015) від 29.09.2022 р.;

- Управління якістю – керівництво з статистичних методів для ISO 9001:2015 (10017) від 31.08.2022 р.;

- Керівництво по вибору консультантів з системи менеджерів якості та використання послуг (10019) від 31.05.2005 р.

2.3 Аналіз проблем застосування інтегрованої системи менеджменту якості

Сьогодні існує два практичні підходи до побудови інтегрованих систем. Перший — це створення системи управління якістю на основі ІС, подальше використання системи в таких сферах, як екологія, безпека праці, соціальна відповідальність, інформаційна безпека, енергоменеджмент, управління ризиками. Другий підхід заснований на функції єдиної системи управління, яка охоплює різні сфери [29].

Залежно від цілей, переслідуваних компанією, що сертифікується, одержати сертифікат можна в різних організаціях. Так якщо компанії потрібно представити свій сертифікат західним партнерам, то їй необхідний висновок авторитетного західного сертифікуючого органу. Наприклад, в країнах Європейського союзу прийняті декларації, згідно яким імпортер вважається надійним постачальником тільки у разі наявності у нього сертифікату на відповідність системі менеджменту якості вимогам стандарту ISO 9001 [2].

Відомі західні сертифікуючі органи: Bureau Veritas Quality International (Великобританія) (www.bvqi.ru); BSI (British Standard Institute) Group (Великобританія) (www.bsi-global.com); Lloyd's Register Quality Assurance Ltd (Великобританія) (www.lrqa.com); TUV CERT (Німеччина) (www.tuev-cert.de); Det Norske Veritas (Норвегія) (www.dnv.ru); Societe Generale de Surveillance (Швейцарія) (www.sgs.com); KEMA (Нідерланди) (www.kema.nl) [2].

Для того, щоб побудувати систему менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9001, в компанії повинні бути створені наступні елементи:

- документ, в якому необхідно сформулювати цілі і задачі СМЯ, а також принципи їх досягнення («політика у області якості»);
- відповідна «Політика в області якості» система взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів;

- нормативні документи, що описують і регулюють бізнес-процеси діяльності в межах СМЯ;
- ефективний механізм реалізації вимог, регламентованих нормативною базою;
- підготовлений персонал організації [2].

Розширюючи перелік вимог зазначимо наступні прийоми:

1. Прозорість управління. Працівники мають знати і розуміти структуру управління.
2. Повинна бути особа, яка приймає остаточне рішення у сфері своєї компетенції.
3. Обсяг влади співробітника має відповідати ступеню його відповідальності.
4. Кожен співробітник повинен мати лише одного визначеного керівника його процесу.
5. Кількість рівнів управління має бути мінімальною. Відповідно до теорії інформації, кожна додаткова ланка подвоює перешкоди і вдвічі знижує цінність повідомлення [6]. Також ефективним для компаній є проведення зборів, на яких буде висвітлено основні питання та розглянуто план дій.

Разом з тим, перед тим, як впровадити дію інтегровану систему управління якістю, необхідно провести підготовчу роботу, яка полягає у:

- прийнятті Політики у сфері якості, інформаційної безпеки, екології, охорони здоров'я та безпеки праці;
- визначені стратегічних цілей діяльності підприємства;
- доопрацюванні необхідної для успішного функціонування інтегрованої системи управління документації (Настанови з інтегрованої системи управління, методик, положень, розроблених Реєстрів екологічних аспектів, проведених оцінок Ризиків у галузі охорони здоров'я і безпеки праці тощо);
- підготовці групи внутрішніх аудиторів [32], а також поступове впровадження інтегрованих систем менеджменту.

Процес побудови СМК складається з семи етапів, які включають:

1. Рішення керівництва про початок проекту.
2. Навчання персоналу.
3. Формування програми впровадження СМЯ.
4. Опис і оптимізація бізнес-процесів.
5. Розробка нормативної документації СМЯ.
6. Тестування СМЯ і внутрішній аудит.
7. Отримання сертифікату [2].

В даний час характерною особливістю більшості організацій в усьому світі є їх прагнення впровадити на підприємстві відразу або по черзі кілька систем менеджменту, які в подальшому функціонують як локальні системи і відповідають за задоволення потреб і запитів різних стейкхолдерів, наприклад:

– система екологічного менеджменту відповідає за задоволення потреб суспільства, а саме за регулюванням і постійним зниженням негативного впливу на навколишнє середовище;

– система менеджменту якості відповідає за задоволеність інтересів і вимог споживачів підприємства;

– система менеджменту професійної безпеки та охорони праці відповідає інтересам персоналу шляхом мінімізації ризиків в області виробничої безпеки [25].

Ізраїльські компанії активно впроваджують цей підхід, оскільки зниженням негативного впливу на навколишнє середовище, задоволеність інтересів і вимог споживачів підприємства, професійна безпека та охорона праці гарантують стандарти якості.

Практичний досвід застосування локальних систем менеджменту на підприємстві показує, що в більшості випадків таке застосування систем призводить до нестабільності управління бізнесом і зниження мотивації персоналу підприємства за рахунок появи дисбалансу і протиріч між різними системами менеджменту. З'являються системні ризики організаційно-

економічного характеру:

- Функціональна роз'єднаність систем менеджменту;
- Повторюваність вимог;
- Накопичення великого обсягу документообігу;
- Збільшення витрат на впровадження і підтримку функціонування систем менеджменту;
- Неприйняття з боку персоналу;
- Функціонування систем менеджменту лише формально, без їх реального впровадження в діяльність підприємства;
- Малоефективне проведення внутрішніх аудитів [25].

Таким чином, організація під час впровадження інтегрованої системи менеджменту якості може зіткнутися з наступними проблемами:

- залучення нових спеціалістів, які розбираються в ISO (для бізнесу - це додаткові витрати);
- ознайомлення, вивчення та розповсюдження нормативно-правових актів по стандартизації (для компанії це означає додаткове залучення працівників у робочий час для ознайомлення з нормами);
- якщо підприємство буде самостійно впроваджувати ISO (без допомоги спеціалістів), то стандарти менеджменту якості можуть стати формальними;
- у співробітників може-бути відсутня мотивація виконувати правила.

Для вирішення вищезазначених проблем можна застосовувати по одному з таких підходів:

1. Створення адитивних моделей ІСМ (модель «матрьошка»), коли до системи менеджменту якості, яка виконує роль базової системи і в необхідних випадках використовує вимоги, послідовно додаються система екологічного менеджменту (СЕМ).

2. Створення повністю інтегрованих моделей, коли всі системи менеджменту об'єднуються в єдиний комплекс одночасно.

3. Модель «нульовий цикл». Розробка з самого початку інтегрованої

системи управління можливо в тих випадках, коли ще не була розроблена жодна з систем управління. Однак багато організацій приходять до висновку, що цей підхід є складним процесом і неминуче переключаються на інший.

4. Модель «вузол інтеграції». Розробка систем управління різними аспектами окремо, з подальшою інтеграцією після успішного впровадження кожної з них. Кожна компанія по різному підходить до процесу інтеграції систем менеджменту, це залежить від фінансового становища компанії, розуміння важливості впровадження ІСМ керівництвом, ступеня кваліфікації співробітників, відповідальних за процес впровадження. Результатом цього є те, що в кінцевому підсумку модель ІСМ на підприємстві функціонує в різному режимі [25]. На нашу думку, компанії можуть використовувати будь-яку модель, як окремо так і поєднати декілька, оскільки у кожної є як переваги так і недоліки. Також у процесі своєї діяльності підприємства можуть змінювати підходи до інтегрованих систем менеджменту та доповнювати їх власними стандартами та досвідом.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ІЗРАЇЛЬСЬКОЇ МОДЕЛІ

3.1 Основні напрямки удосконалення інтегрованих систем менеджменту якості в Україні на прикладі ізраїльської модель

Однією з актуальних проблем, які стоять перед організаціями в даний час, полягає в тому, щоб вести стійкий бізнес за рахунок досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін, що можливо тільки за допомогою досить складного інструменту під назвою інтегрована система менеджменту (ИСМ) [25].

Дослідження та розробки в галузі високих технологій відіграють особливу роль в економіці Держави Ізраїль. Крихітна країна з обмеженими природними та фінансовими ресурсами змушена постійно шукати нестандартні творчі рішення. Одним з найбільш яскравих прикладів такого підходу є крапельне зрошення - як спосіб вирішення проблеми обмежених водних ресурсів. Внаслідок свого особливого історичного та географічного становища Держави Ізраїль зобов'язаний чітко формулювати завдання, що стоять перед ним, знаходити шляхи їхнього ефективного вирішення та розробляти надійні способи практичного втілення цих рішень [22].

Останнє десятиріччя відзначають надзвичайно високі темпи розвитку високих технологій за межами військової промисловості або університетських чи інших спеціалізованих дослідницьких центрів, де вони були від початку сконцентровані. Загальновизнаним є факт, що галузь високих технологій складає сьогодні основу ізраїльської економіки. У перерахунку на душу населення Держави Ізраїль займає друге (після США) місце у світі зі створення нових фірм у галузі високих технологій, що виробляють інноваційну, ринково орієнтовану продукцію [22].

Науково-дослідницькою роботою в країні займаються десятки

урядових та громадських установ, медичні центри та заклади вищої освіти. Крім хайфського Техніона та Єврейського університету в Єрусалимі, нею займаються університет імені Бар-Ілана, Тель-Авівський університет, Хайфський університет та університет імені Бен-Гуріона у Негеві. Всі ці університети, а також медичний центр «Хадаса» в Єрусалимі та сільськогосподарський факультет Єврейського університету в Реховоті запровадили спеціальні компанії, які займаються патентною діяльністю та пошуком шляхів комерційного використання досліджень та розробок. Завдяки орієнтації ізраїльських університетів на науково-дослідницьку діяльність кількість патентів, отриманих їхніми співробітниками вдвічі більша ніж у США та у 9 разів більша, ніж в Канаді [22].

ISO 9001 встановлює критерії для системи управління якістю і є єдиним стандартом у сімействі, за яким може бути проведена сертифікація (хоча це і не є обов'язковою вимогою). Його можна використовувати будь-яку організацію, велику чи малу, незалежно від сфери її діяльності. Існує понад мільйон компаній та організацій у понад 170 країнах, сертифікованих за ISO 9001, в тому числі у Державі Ізраїль.

Інститут стандартів Держави Ізраїль надав наступні пояснення щодо ISO 9001, а саме цей стандарт заснований на ряді принципів управління якістю, включаючи сильну орієнтацію на клієнта, мотивацію та вплив вищого керівництва, технологічний підхід і постійне вдосконалення. Ці принципи більш детально пояснюються в Принципах управління якістю ISO. Використання ISO 9001 допомагає гарантувати, що клієнти будуть отримувати продукти та послуги стабільно високої якості, що, у свою чергу, принесе багато переваг для бізнесу.

Інститут стандартів Держави Ізраїль розробив наступні принципи управління якістю в рамках інтегрованих систем менеджменту:

1. Орієнтація на клієнта.
2. Лідерство.
3. Залучення людей.

4. Процесний підхід.
5. Удосконалення.
6. Прийняття рішень на основі доказів.
7. Управління взаємовідносинами.

Топ-менеджери ізраїльських компаній на базі стандартів управління якістю розробили методичні рекомендації, в яких розкрили вищезазначені висхідні положення. Орієнтація на клієнта означає, що основний фокус управління якістю це відповідати вимогам клієнтів і прагнути перевершити очікування клієнтів. Кожен аспект взаємодії з клієнтом забезпечує можливість створити більше цінності для клієнта.

Перевагами застосування цього принципу є:

- збільшення цінності для клієнтів;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- підвищення лояльності клієнтів;
- розширений повторний бізнес;
- підвищення репутації організації;
- розширення клієнтської бази;
- збільшення доходу та частки ринку [36].

Лідери на всіх рівнях встановлюють єдність мети, напрямку та створюють умови в якому люди займаються досягненням цілі якості організації. Ключові переваги впровадження другого принципу:

- підвищення ефективності;
- краща координація процесів організації;
- покращена комунікація між рівнями організації;
- розвиток і вдосконалення можливостей організації і його співробітників для досягнення бажаних результатів [36].

Принцип залучення людей означає, що компетентні, уповноважені та зацікавлені люди на всіх рівнях організації мають важливе значення для підвищення здатності творити і забезпечувати цінність. Для того, щоб керувати організацією ефективно та результативно важливо залучати всіх

людей на всіх рівнях і поважати їх як особистостей. Визнання, розширення повноважень і підвищення компетентності сприяє залученню людей до досягнення цілей організації.

Перевагами застосування цього принципу є:

- покращене розуміння цілей якості організації людей в компанії та підвищення мотивації до їх досягнення;
- покращений особистий розвиток, ініціативи та творчості;
- підвищена задоволеність людей;
- покращена довіра та співпраця по всій організації;
- підвищена увага до спільних цінностей і культура в компанії [37].

Процесійний підхід досягається послідовно, коли діяльність розуміється як взаємопов'язаний процес та організація функціонує як цілісна система. Система управління якістю складається із взаємопов'язаних процесів. Результати створені цією системою дозволяє організації оптимізувати систему та її продуктивність. Ключовими перевагами застосування цього принципу є:

- розширена здатність зосереджувати зусилля на ключових процесах і можливості для вдосконалення;
- послідовні результати, діє система узгоджених процесів;
- оптимізована продуктивність завдяки ефективній системі управління процесами, раціональне використання ресурсів [39].

Застосування принципу удосконалення надасть компанії наступні прерогативи:

- удосконалення продуктивності процесу, організації та задоволеності клієнтів;
- здатність передбачати та коригувати внутрішні та зовнішні ризики;
- використання навчання для вдосконалення;
- збільшення прагнення до інновацій.

Прийняття рішень може бути складним процесом, оскільки завжди включає певну невизначеність. Це часто включає кілька типів і джерел

вхідних даних, а також їх тлумачення, яке може бути суб'єктивним. Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та потенціал непередбачених наслідків. Факти, докази і аналіз даних ведуть до більшої об'єктивності та впевненість у прийнятті рішень.

Визначальними перевагами застосування шостого принципу є:

- удосконалення процесів прийняття рішень;
- покращена оцінка ефективності процесу і здатності досягнення цілей;
- підвищення якості роботи;
- досвід ефективності минулих рішень [36].

Для стабільного успіху організація встановлює відносини із зацікавленими сторонами, такими як постачальники, партнери, клієнти. Зацікавлені сторони впливають на ефективність організації. Більша ймовірність досягнення стійкого успіху, коли організація керує відносинами з усіма зацікавленими сторонами. Управління відносинами з постачальниками та партнерськими мережами має особливе значення.

Ключовими перевагами застосування принципу управління взаємовідносин:

- спільне розуміння цілей і цінностей серед зацікавлених сторін;
- збільшення можливостей створення цінності для зацікавлених сторін шляхом спільного використання ресурсів і компетенції управління ризиками, пов'язаними з якістю;
- керований ланцюг поставок, який забезпечує стабільність потік товарів і послуг.

Підсумовуючи слід констатувати, що для удосконалення інтегрованих систем менеджменту якості в Україні компанії можуть виконати наступні дії:

- визнати прямих і непрямих клієнтів такими які отримують цінність від організації;
- зрозуміти поточні та майбутні потреби клієнтів і очікування;
- пов'язати цілі організації з потребами та очікуваннями клієнта;
- спланувати, спроектувати, розробити виробництво, доставку та

підтримку товарів і послуг для задоволення потреби та очікування клієнтів;

- розробити вимірювання та моніторинг задоволеності клієнтів.

- повідомити співробітникам про місію, бачення організації, стратегії, політики та процесів організація;

- створити та підтримувати спільні цінності, справедливість та етичні моделі поведінки на всіх рівнях організації;

- створити культуру довіри та чесності;

- сприяти відкритому обговоренню та обміну інформацією, знаннями та досвідом;

- визнавати внесок людей у навчання, удосконалення та розвиток;

- проводити опитування співробітників для надання оцінки задоволенню роботою;

- встановити повноваження, відповідальність і підзвітність для управління процесами;

- визначити взаємозалежність процесу та проаналізувати ефект модифікацій окремих процесів у системі в цілому;

- налагодити механізм управління ризиками, які можуть вплинути на результати процесів;

- відстежувати та переглядати планування, виконання, завершення результатів проектів;

- здійснювати аналіз та оцінку даних та інформації за допомогою прийомів ризик-менеджменту;

- приймати рішення та діяти на основі доказів, збалансованих з досвідом і інтуїцією;

- визначити відповідних зацікавлених сторін (таких як постачальники, партнери, клієнти, інвестори, працівники та суспільство в цілому) та їхні взаємовідносини з компанією.

Також українським компаніям наявність сертифікату ISO дозволить:

- удосконалити організаційну структуру управління і підвищити її ефективність;

- підвищити рівень якості продукції або послуг;
- збільшити об'єм збуту продукції;
- зменшити непродуктивні витрати (втрати під час виробництва, брак, рекламації);
- реалізовувати продукцію, що випускається, за світовими цінами;
- підвищити імідж компанії в очах іноземних партнерів, інвесторів;
- перемагати в конкурентній боротьбі;
- надасть можливість отримання пільгових кредитів;
- формувати громадську думку про стабільне і міцне положення підприємства на ринку;
- одержувати державне, муніципальне або міське замовлення на виробництво робіт і послуг [2].

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

Розкрито зміст і складові інтегрованих систем менеджменту. Визначено, інтегрована система менеджменту являє собою частину загального менеджменту, яка поєднує декілька складових систем управління та відповідає міжнародним стандартам. Для ефективного функціонування ІСМ сформовані відповідні цілі (організаційні, стратегічні, іміджеві, економічні). Досягнення наведених цілей дозволить досягти ряд переваг для організації, які сприятимуть розвитку, оптимізації виробництва, забезпечення якості. Саме ці положення знаходяться в основі базових принципів розробки і впровадження системи управління. З розвитком та удосконалення систем менеджменту компанії та підприємств зростає роль міжнародних стандартів. Всі аспекти діяльності організації, що впливають на екологію, якість продукції, охорону праці, соціальну відповідальність закріплені у комплексі вимог, що формують інтегровану систему менеджменту.

Розкрито особливості інтегрованих систем менеджменту якості. Стандарти ISO 9000 застосовуються як методичний матеріал при побудові систем якості підприємства, як доказ якості при укладанні контракту між постачальником і споживачем, при оцінці споживачем якості підприємства-виробника, при реєстрації або сертифікації систем якості державним органом. Особливостями застосування інтегрованих систем менеджменту якості є те, що їх застосовувати може будь який суб'єкт господарської діяльності (замовники, постачальники, розробники стандартів, організації, які здійснюють оцінювання згідно вимог).

Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованих систем менеджменту якості. Впровадження інтегрованої системи менеджменту компанії дозволить знизити собівартість товарів, робіт та послуг, оптимізувати роботу в організації, зменшити терміни створення продукції та

скоротити терміни її постачання споживачу, забезпечуючи при цьому необхідну якість передбачену міжнародними стандартами.

Надано загальну характеристику застосування інтегрованих систем менеджменту якості ізраїльських компаній. Визначено, що підрозділ якості та сертифікації Державі Ізраїль має свої особливі відзнаки менеджменту якості, а саме Gold для клієнтів, сертифікованих за 3-4 різними системами менеджменту, Platinum для клієнтів, сертифікованих для 5-6 систем управління, Diamond для клієнтів, сертифікованих для семи або більше систем керування. Вищезазначені сертифікати базуються на інтегрованій системі менеджменту якості.

Інтегрована система менеджменту якості ізраїльських компаній заснована на висхідних принципах таких як: баланс інтересів зацікавлених суб'єктів (споживачів, партнерів, постачальників, виробників); лідерство, яке забезпечить єдність цілей та напрямів діяльності організацій; працівники – це головний ресурс компанії; ризик-орієнтовне мислення; системний підхід, як основний інструмент для досягнення цілей; узгоджений та злагоджений процес виконання всіма учасниками поставлених цілей та задач.

Систематизовано основні елементи інтегрованих систем менеджменту якості ізраїльських компаній. Інтегровані системи менеджменту якості є складним та багатограним явищем, оскільки виконують роль сполучної ланки між замовниками, постачальниками та споживачами, саме тому стандарти було розділено на зовнішні та внутрішні. Основними елементами сімейства стандартів управління якістю є керівництво з вибору і застосування, елементи системи контролю, управління якістю в остаточному прийманні і тестуванні, у виробництві, обслуговуванні та установці. До внутрішніх елементів інтегрованих систем менеджменту ізраїльських компаній відноситься: відповідальність керівництва, аналіз контракту, керування проектами, закупівля продукції, керування документацією, ідентифікація продукції, керування процесами, контроль та випробування, підготовка персоналу, технічне обслуговування, статистичні методи.

Розроблені напрямки удосконалення інтегрованих систем менеджменту якості українських компаній. Було наведено ряд теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення інтегрованої системи менеджменту якості. Реалізація рекомендованих заходів дозволить підприємствам, організаціям та компаніям здійснювати комплексне планування розвитку бізнесу, поліпшити взаємини із зацікавленими сторонами (постачальниками, замовниками, споживачами, партнерами), підвищити результативність та ефективність персоналу, скоротить кількість процедур і процесів із прийняття якісних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В.М. Стандарти безпеки праці: зарубіжний досвід. Агросвіт, 2014. № 6. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2014/9.pdf (дата звернення: 19.04.2023).
2. Варяниченко О.В., Карасьова Г.В. Стандарти ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем. Економічний вісник НГУ, 2009. № 1. С. 115-122. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/460/2009_1_p115-122.pdf?sequence=1 (дата звернення: 19.04.2023).
3. Волошина С.М. Акти МОП про безпеку і гігієну праці та законодавство України. URL: <http://vuzlib.com/content/view/1340/115> (дата звернення: 11.03.2023).
4. Галя Д., Широкий В. Сутність інтегрованої системи менеджменту організації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/30-1.pdf> (дата звернення: 12.04.2023).
5. Годлевська М. М. Перспективи впровадження системи екологічного менеджменту на українських підприємствах. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.11.html> (дата звернення: 11.04.2023).
6. Горшков Л.І. Інтегровані системи менеджменту для стійкого розвитку підприємства. Екологічні науки, 2013. № 13. Серія: Прикладна екологія. URL: <http://www.ecoj.dea.kiev.ua/archives/2013/3/13.pdf> (дата звернення: 25.04.2023).
7. Гринчуцька С. Переваги створення інтегрованої системи менеджменту організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60842988.pdf> (дата звернення: 05.05.2023).
8. Гулик Т.В., Гулик В.А., Сандул О.В. Планування та розробка системи екологічного менеджменту на підприємстві. Науковий вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова, серія «Економіка», 2019. т.24. Вип. 4(77), С.104-111.

9. Дрофа Є.А. Етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/131-1.pdf> (дата звернення: 01.05.2023).
10. Довбня С.Б., Гулик Т.В. Реструктуризація і санація підприємств. Санація підприємств: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2019. 56 с.
11. Карташов Є.Г. Розвиток міжнародних стандартів в системі природокористування та охорони навколишнього природного середовища. Державне управління. удосконалення та розвиток, 2017. №.5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1074> (дата звернення: 01.05.2023).
12. Кирилюк І. М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси : ЧНУ, 2017. 438 с.
13. Кирилюк І. М. Розвиток нормативних підходів до формування систем управління якістю продукції тваринництва. Агросвіт, 2019. № 23. С. 32–41.
14. Коленда Н. В., Дитина О.В. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. Економіка та суспільство, 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/378/365> (дата звернення: 01.05.2023).
15. Кононова В.В. Основні переваги інтегрованих систем менеджменту, що відповідають міжнародним стандартам. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/127.pdf> (дата звернення: 05.05.2023).
16. Крижанівський В.Б. Стандарти інформаційної безпеки: Лекції Тернопільський національний технічний університет, 2019. URL: <https://studfile.net/preview/9649828/page:2/> (дата звернення: 05.05.2023).
17. Лазоренко Л.В. Міжнародні стандарти впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльності компанії «КИЇВСТАР». URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91031876.pdf (дата звернення: 04.04.2023).
18. Лисенко А.І. Приходько Ю.Н. Методологія створення інтегрованих систем менеджменту. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4014/4162> (дата звернення: 04.04.2023).

19. Лук'яненко В. М., Галич І. В., Афанасьєва О. В. Інтегровані системи менеджменту. Якість технологій та освіти, 2011. № 2. С. 67–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/yakict_2011_2_14 (дата звернення: 04.04.2023).

20. Лучишина К. Л. Основи формування інтегрованої системи управління якістю аграрних підприємств. Агросвіт, 2010. № 21. С. 56–60.

21. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. К : ЦУЛ, 2007. 368 с. URL: http://tvie.ontu.edu.ua/Momot_Menedzhment_jakost_ta_elementi_sistemi_jakost.pdf (дата звернення: 05.04.2023).

22. Основні галузі економіки Ізраїлю URL: http://ukrexport.gov.ua/ukr/oglad_economiki/isr/250.html (дата звернення: 05.04.2023).

23. Парасочка А.П. , Брижа А.А. Особливості інтегрованої системи управління якістю та екологією підприємства Вісник Національного транспортного університету, 2011. № 23. С. 155-160.

24. Разіна О.В. Сучасні напрямки розвитку систем управління якістю. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський, 2007. № 15. 528 с.

25. Резнік Н.П. Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2020. № 1. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/apie_2020_r01_a05.pdf (дата звернення: 01.04.2023).

26. Світлична К.С., Братішко Ю.С. Основні тенденції, цілі та принципи формування інтегрованої системи менеджменту на підприємстві. Бізнесінформ, 2019. №1. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-421_426.pdf (дата звернення: 05.04.2023).

27. Світлична К. С. Науково-практичні підходи до розробки та оцінки інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 15.00.01. Харків, 2011. 27 с.

28. Система якості управління (основні положення та терміни): Державний стандарт України від 31.12.2015 № 221 Наказ ДП “УкрНДНЦ”.

Дата оновлення: 31.12.2015. URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf (дата звернення: 01.04.2023).

29. Слободяник А.М. Сиза В.О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. Агросвіт, 2021. № 4. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2021/8.pdf (дата звернення: 01.05.2023).

30. Соколовський С.А. , Павлов С.П. Управління якістю виробництва та обслуговування: навч. посібник. Х.: ФОП Александрова К. М., 2015. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf> (дата звернення: 01.05.2023).

31. Соціальна відповідальність: Міжнародний стандарт. SA8000:2001 (Редакція 01.10.2007) // База даних Законодавство України / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення: 04.05.2023).

32. Тельнов А.С. Решміділова С.Л. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем управління якістю. Вісник Хмельницького національного університету, 2017 № 5. Т2. Режим доступу:[Vchnu_ekon_2014_5\(2\)__35.pdf](Vchnu_ekon_2014_5(2)__35.pdf) (дата звернення: 15.05.2023).

33. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Ефективна економіка, 2018. No 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення: 06.05.2023).

34. Шандова Н.В., Жосан Г.В. Соціальна відповідальність. URL: organizatsiyno-ekonomichne_zabezpechennya_upravlinnya_sotsialnoyu_vidpovidalnisty (дата звернення: 01.05.2023).

35. ISO Quality management. URL: : <https://www.iso.org> (дата звернення: 01.05.2023).

36. ISO 9000 family – Quality management // International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB_100080.pdf (дата звернення: 01.05.2023).

37. ISO 14000 family – Environmental management // International Organization for Standardization. URL: [https:// www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html](https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html) (дата звернення: 01.05.2023).

38. ISO 26000 – Guidance on social responsibility // International Organization for Standardization. URL: [https://www. iso.org/standard/42546.html](https://www.iso.org/standard/42546.html)

39. ISO/IEC 27000 family – Information security management systems // International Organization for Standardization. URL: [https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security. html](https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html) (дата звернення: 01.05.2023).

40. British Standards Institution (2013), "OHSAS 18001 Management System labor protection and industrial safety", available at: [http://www.bsi-russia.ru/ru/Assessment-and-Certification-services/Management-systems/Standards-and-schemes/ OHSAS-18001/](http://www.bsi-russia.ru/ru/Assessment-and-Certification-services/Management-systems/Standards-and-schemes/OHSAS-18001/) (Accessed 14 Jan 2013) (дата звернення: 06.05.2023).