

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2020 | 27.08.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.70](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.70)

УДК 658.5:65.014.1

*О. П. Горлова,
старший викладач кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
ORCID ID: 0000-0003-2411-3977*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

*O. Gorlova
Senior Lecturer of the Department of Economics of Enterprise and Business Organization,
Odessa National Economic University*

THEORETICO-METHODOLOGICAL APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

Стаття присвячена розробленню теоретико-методологічних підходів до ефективного впровадження інтегрованих систем управління (ІСУ) з метою підвищення ефективності підприємств. Процеси формування та розвитку ІСУ розглянуто з позиції концепцій теорії організації та теорії складності. Визначено два підходи до дефініції ІСУ: у вузькому та широкому сенсі. Інтеграція стандартизованих цільових підсистем управління у вузькому сенсі розглядається як окремий випадок загального інтеграційного процесу в управлінні підприємством. У широкому сенсі інтегрована система управління трактується як результат постійного розвитку управління підприємства шляхом формування нових елементів, які забезпечують йому ефективність, життєздатність, конкурентоспроможність та стійкість у новому зовнішньому та внутрішньому контексті функціонування. Показано взаємозв'язок між циклом «диференціація- інтеграція» в системі організації та складністю її управління.

The article is devoted to the development of theoretical and methodological approaches to the effective implementation of integrated management systems (IMS) in order to increase the efficiency of enterprises. The processes of formation and development of MIS are considered from the standpoint of the concepts of organizational theory and complexity theory. Two approaches to the definition of MIS are identified, consecutively MIS may be considered in a narrow and broad sense. The author point is that the interpretation of MIS, which is generally accepted in the economic literature is within the narrow approach, as it is focused mainly on standardized control subsystems. In the broad sense, the integrated management system is interpreted as a result of continuous development of enterprise management through the formation of new elements that provide it with efficiency, viability, competitiveness and sustainability in the new external and internal context of operation. The integration of standardized target management subsystems in the narrow sense is considered as a special case of the overall integration process in enterprise management.

The article shows the relationship between the cycle of "differentiation-integration" in the system of the organization and the complexity of its management.

An analysis of the MIS problems identified in studies conducted in different countries showed that there is a gap between the theory and practice of MIS. This gap is expressed in the poorly developed methodology for modelling an integrated control system. The author of the article sees the source of the problem in the use of extremely narrow interpretation of MIS, which in practice often leads to the formation of an enlarged inflexible separate functional structure within the management system, which conflicts with other functional units. In this regard, the main ways to improve the effectiveness of MIS, the author believes to improve internal organizational cooperation based on equivalence and equality of functional departments for senior management, increase their freedom of management decisions, increase the motivation of structural units to cooperate.

Reducing the level of internal and external conflict of the MIS is by optimizing the complexity of enterprise management, which increases its adaptability. The author also points to the positive impact of the conflict on the development of the enterprise, which should be considered in the formation of the MIS. The author's recommendations are addressed mainly to Ukrainian companies, but they can also be useful for companies in other countries.

Ключові слова: *інтегрована система управління; інтеграція; складність; підприємство; конфлікт; перешкоди; TQM.*

Key words: *integrated management system; integration; complexity; enterprise; conflict; difficulties; TQM.*

Постановка проблеми

Ускладнення процесів управління організаціями у мінливому зовнішньому середовищі обумовлює потребу у інтеграції різних підсистем управління. У зв'язку з цим виникає питання про розвиток Інтегрованих систем управління (ІСУ). Під цим терміном в економічній літературі прийнято розуміти об'єднання переважно стандартизованих цільових підсистем управління. Серед дослідників, керівників та експертів доцільність та актуальність розвитку ІСУ не ставляться під сумнів, доцільність та актуальність інтеграції систем управління є теоретично обґрунтованими та доведеними великою кількістю успішних прикладів. Разом із тим, на фоні активної інтеграції впроваджених стандартизованих підсистем управління, спостерігаються досить повільні темпи адаптації таких систем підприємствами [1]. Це вимагає розробки нових теоретико-методологічних підходів до впровадження ІСУ з метою підвищення ефективності та результативності управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Формування та розвиток ІСУ досліджується у працях таких закордонних та вітчизняних вчених, як М. Азіф, Л. В. Баль-Прилипка, Е. де Брюїн, Л. М. Віткін, П. Домінгус, Т. Йоргенсен, С. Зенг, П. Лопес-Фресно, П. Я. Каліта, С. Карапетрович, П. Сампайо, В. Сіва, А. Сімон, К. В. Смірнова та ін. Однак, низка питань залишається актуальною і далі.

Дослідження ІСУ, проведені з початку століття у різних країнах, виявили багато проблем, пов'язаних з її функціонуванням. З нашої точки зору, дуже уважно слід віднестись до того факту, що ІСУ на практиці не охоплює своєю дією весь ланцюг створення цінності підприємством [2]. Це свідчить, перш за все, про застосування застарілих підходів до організації управління якістю, які суперечать концепції комплексного управління якістю (*Total Quality Management – TQM*). Також це є індикатором внутрішніх перешкод та можливих конфліктів в системі управління. Кількість та характер проблем розвитку інтегрованих систем управління підштовхує до переосмислення сутності ІСУ та процесів, пов'язаних з її формуванням [3, 4].

Мета статті

Метою статті є удосконалення інтерпретації поняття інтегрованих систем управління, а також визначення напрямків підвищення ефективності ІСУ підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Поняття ІСУ в літературі з економічних дисциплін використовується по відношенню до стандартизованих та нестандартизованих систем управління. Найчастіше досліджуються аспекти інтеграції стандартизованих систем управління якістю, екологічного управління, управління гігієною та безпекою праці [5]. З позиції системного підходу означені системи є підсистемами управління підприємства. Їх характеризують як функціональні [6] або цільові [7]. Перша характеристика віддзеркалює місце означених підсистем в організаційній структурі управління підприємства. Наприкінці ХХ-початку ХХІ століття стандартизовані

системи запроваджувались підприємствами як окремі функціональні підсистеми у складі організаційної структури управління. Об'єднання стандартизованих підсистем у інтегровану систему призводить до структурних змін в управлінні підприємства, в ході яких окремі функціональні підсистеми з управління якістю, екологічними та соціальними аспектами трансформуються у єдину функціональну підсистему. Після того, як стандартизовані підсистеми втрачають статус окремих функціональних структурних елементів управління підприємства, доцільно характеризувати їх як цільові.

Серед нестандартизованих підсистем, що потрапляють у фокус наукових досліджень, слід відзначити корпоративну соціальну відповідальність [8, 9, 10], управління стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) [11], управління інноваційною діяльністю [12], управління інформацією (без впровадження відповідного стандарту) [13].

Управління ланцюгами поставок, а саме зовнішній аспект цієї підсистеми підприємства, поки що визначається дослідниками як потенційна складова інтегрованої системи управління, яка має вивчатись. Якість у теперішній час сприймається радше як обов'язкова характеристика сучасного бізнесу, а не динамічна конкурентна перевага [14]. У цьому контексті інтегрована система управління підприємства має бути орієнтованою не тільки на безпосередніх покупців продукції, але відстежувати тенденції змін потреб споживачів уздовж ланцюга поставок аж до кінцевого споживача. Нові екологічні, соціальні, інформаційні цілі та завдання, які ставить перед собою підприємство, також впливають на характер відносин з постачальниками.

Єдиної загально визнаної або регламентованої дефініції інтегрованої системи управління (ІСУ) немає. Більш того, деякі дослідники впроваджують власні варіації терміну, наприклад, «інтегровані системи управління якістю» [15-18], «інтегроване тотальне управління якістю» [19], «інтегровані системи управління ризиками» [20, 21]. Перші дві варіації терміну підкреслюють провідну роль підсистеми управління якістю у створенні ІСУ, остання – ризико-орієнтований характер стандартизованих цільових підсистем. Ми не вважаємо доцільним змінювати назву такого явища, як інтегрована система управління, кожного разу відповідно до тематики дослідження, але приєднуємось до тих авторів, які вважають, що поняття інтегрованої системи управління потребує перегляду з урахуванням сучасного етапу розвитку теорії та практики управління підприємства, а також накопиченого досвіду формування та розвитку ІСУ [3].

Термін «інтеграція» у загальному сенсі означає об'єднання елементів (частин) в одне ціле. Тоді, запровадження будь-якого елемента у систему управління підприємства, яка має підтримувати свою холистичність, є інтеграційним процесом. Тобто, формування ІСУ полягає не тільки в інтегуванні цільових підсистем між собою, але також інтегування їх у загальну систему управління підприємства [7].

Таким чином, впровадження будь-якої підсистеми управління слід розглядати як процес інтеграції. Так, з 80-х років минулого століття ведуться дослідження інтеграції маркетингу у систему управління підприємства.

Логічним продовженням цього ланцюга теоретичних міркувань є визнання будь якої системи управління підприємства інтегрованою системою. В якості ремарки зазначимо, що в період піку популярності концепції комплексного управління якістю, низка дослідників дійшли висновку, що TQM являла собою тогочасний етап розвитку системи управління підприємства.

Підсумовуючи результати вивчення поняття ІСУ, робимо висновок, що інтегровану систему управління можна розглядати у вузькому та у широкому сенсі. У *вузькому сенсі* ІСУ є результатом інтеграції цільових стандартизованих підсистем управління. Ці підсистеми можуть бути запроваджені у систему управління підприємства без інтеграції між собою, але завдяки їх інтеграції підприємства досягають спрощення системи управління та синергетичного ефекту.

У *широкому сенсі* інтегрована система управління є результатом постійного розвитку управління підприємства шляхом формування нових елементів, які забезпечують йому ефективність, життєздатність, конкурентоспроможність та стійкість у новому зовнішньому та внутрішньому контексті функціонування. З цієї позиції, виникнення поняття «інтегроване тотальне управління якістю» [19], згадане вище, стає досить закономірним. Таким чином його автор підкреслює доповнення концепції TQM концепцією інтегрованої системи управління.

Взаємозв'язок між широким та вузьким трактуваннями поняття ІСУ полягає у тому, що інтеграція певних стандартизованих та/або нестандартизованих підсистем управління є окремим випадком загального інтеграційного процесу, який є інструментом розвитку (адаптації) системи управління підприємства у середовищі, що постійно змінюється. Загальний процес інтеграції системи управління відбувається протягом усього життєвого циклу підприємства і має циклічний характер. Інтеграція кожного наступного елемента переводить систему управління підприємства у новий стан. Окремо зауважимо, що момент початку інтеграції нових елементів управління не співпадає із моментом завершення інтеграції елементів, запроваджених раніше. Так, підсистемами управління якістю, маркетингу, екологічного управління та інші було впроваджено підприємствами не одночасно, і процеси їх інтеграції тривають понині.

Поняття інтеграції в діяльності організації тісно пов'язано з поняттям диференціації. З позиції теоретиків, що займаються питаннями організації, цикл диференціації та інтеграції пояснює як і чому організація приймає певну форму [22, с. 167]. Диференціація виражається у створенні спеціалізованих структурних одиниць, поєднання зусиль яких дозволяє організації досягати поставлених цілей. Збільшення кількості різноманітних спеціалізованих одиниць у структурі організації погіршує комунікацію між ними та ускладнює координацію їх сумісної діяльності. Це викликає потребу в інтеграції. Інтеграція може бути

реалізована двома шляхами: 1) підсиленням централізованої координації, що потребує додавання нових одиниць в структурі організації (наприклад, нових координаційних груп) і сприяє подальшій диференціації діяльності організації; 2) децентралізації управління (послабленням централізованої координації), що підвищує рівень самоуправління спеціалізованих структурних одиниць організації, їх самостійність, що призводить до налагодження комунікації та координації між ними. Другий шлях інтеграції ще називають дедиференціацією [22, с.169].

Дуже великий рівень диференціації організацій відзначався ще у 90-х роках минулого століття, що призвело до їх занадто великої внутрішньої різноманітності [3; 22, с.169].

Різноманітність (неоднорідність) компонентів системи та їх відношень є характеристиками складності системи, які найчастіше відзначають науковці [23]. Додавання кожного нового елемента робить систему управління більш відповідною до вимог зацікавлених сторін, але, разом з тим, більш складною.

На рис. 1 представлено вплив циклу диференціації та інтеграції в системі організації на складність ІСУ. Рисунок охоплює період з 1980 р. по теперішній час. У нижній частині рисунку у хронологічному порядку наведено концепції, які вплинули та продовжують впливати на ІСУ підприємств. Зауважимо, що найбільша кількість концепцій, які вплинули на розвиток цільових підсистем управління, їх стандартизацію та інтеграцію, з'явилась у другій половині минулого століття. Стандартизовані підсистеми управління, які стали наслідком розвитку економічної теорії, представлені у верхній частині рисунку, відповідно рокам публікації відповідних стандартів на системи управління. Впровадження стандартизованих підсистем управління супроводжується процесами диференціації та інтеграції в організації.

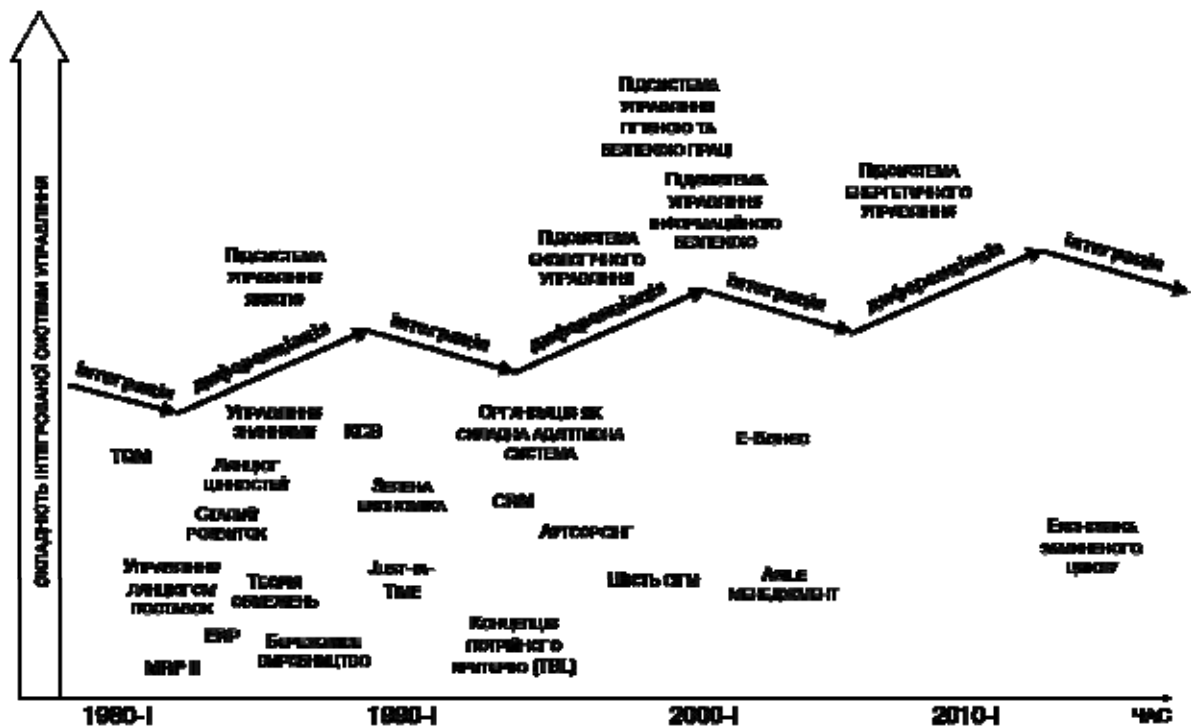


Рис. 1. Вплив циклу диференціації та інтеграції в організації на складність її інтегрованої системи управління (концептуальний підхід)

Джерело: розроблено автором

Групою дослідників з Міжнародного інституту розвитку менеджменту в м. Лозанна було визначено чотири взаємозалежні параметри складності організації: різноманітність, взаємозв'язок (взаємодія), невизначеність, рухливість (гнучкість). Це найбільш повне представлення поняття складності організації з тих, що ми зустрічали у літературі. Відповідно до цього визначення складності, підвищення складності системи управління означає не тільки збільшення кількості та різноманітності компонентів системи та їх відношень, але також підвищення невизначеності та зниження гнучкості системи.

З нашої точки зору, головною метою інтеграції є зниження складності системи управління та приведення її у баланс зі стратегічними та тактичними орієнтирами (завданнями) організації. Таким чином, через оптимізацію складності організації у цілому підприємство може підвищити ефективність своєї стратегії.

Оскільки процес інтеграції, як будь-який процес організації, має бути контрольованим та регульованим, він мусить включатись до стратегічних та тактичних планів підприємства. Під стратегією ІСУ у літературі прийнято розуміти кількість та черговість впровадження підсистем, які підприємство вирішило інтегрувати [14, с. 262].

Такий підхід до формування стратегії ІСУ є доцільним у тому, що прив'язує вибір підприємства щодо поглиблення та розвитку певного напрямку управління до своїх кінцевих цілей. Покроковий розвиток

управління якістю, екологічного та енергетичного управління, управління гігієною та безпекою праці тощо підвищує його життєздатність та конкурентоспроможність підприємств завдяки розширенню кола зацікавлених сторін, потреби яких воно взмозі задовольнити.

Однак, практична реалізація ІСУ: їх моделювання, впровадження та розвиток – здійснюються підприємствами без урахування концептуальних теоретичних основ. Розрив між теорією та практикою ІСУ виражається у слабо розробленій методиці моделювання інтегрованої системи управління. З нашої точки зору, джерелом проблем моделювання ІСУ є вузький підхід до трактування інтегрованої системи. Вирішуючи завдання об'єднання переважно стандартизованих підсистем управління теоретики та практики втрачають з поля зору зв'язки ІСУ з усіма іншими підсистемами управління. В результаті такого підходу підприємства отримують укрупнену, не дуже добре зінтегровану всередині, ще одну окрему функціональну структуру у своїй системі управління, яка конфліктує з іншими функціональними структурними підрозділами.

З позиції концепції TQM, ІСУ повинна охоплювати своїм впливом усю організацію. За документацією ІСУ, яку розробляє підприємство, цей принцип тотального охоплення досягається. Так, наприклад, за нашими підрахунками на українських підприємствах-лідерах кабельної промисловості ІСУ охоплює 98% системи управління (за кількістю працівників). Однак, при цьому, реальний вплив ІСУ має тільки на процеси контролю якості, виробництва та зберігання продукції. Мають місце очевидні внутрішні та зовнішні конфлікти ІСУ, які перешкоджають підприємству досягти повної інтеграції стандартизованих цільових підсистем між собою та узгодити їх взаємодію з іншими функціональними підрозділами підприємства для управління всім ланцюгом створення цінності.

Природа внутрішніх конфліктів ІСУ пояснюється теорією організації. Однією з причин конфліктів між структурними одиницями організації є нерівнозначне винагородження та контроль з боку вищого керівництва [22, с.317]. Емпіричні дослідження ІСУ підтверджують наявність надання переваг управлінню якістю та незбалансованого розвитку структурних елементів ІСУ.

Зовнішні конфлікти ІСУ виникають з відділом маркетингу, а також відділом постачань. З нашої точки зору, основну причину постійного конфлікту в даному випадку слід шукати у взаємозалежності завдань вище вказаних підрозділів підприємства. Маркетинг здійснює взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем. Він, подібно серцю в організмі людини, стимулює та підтримує кругообіг оборотних коштів підприємства та забезпечує життєздатність останнього. Більшість завдань управління якістю є забезпечувальною по відношенню до завдань маркетингу. Завдання відділу постачань, у свою чергу, є забезпечувальними відносно завдань підсистеми управління якістю. Якщо структурна одиниця, завдання якої є вирішальними у ланцюгу завдань, не має певних мотивів для реакції на потреби та вимоги пов'язаної з нею структурної одиниці, чії завдання є залежними, конфлікт між такими структурами буде перманентним [22, с.307]. Знижує конфлікт зацікавленість у співпраці з боку всіх задіяних сторін. Для такої зацікавленості сторони, що взаємодіють, повинні бачити взаємовигідність співпраці. Тобто, у ланцюгу завдань має існувати прямиий та оборотний потік. Для ситуації відношень між ІСУ та відділом маркетингу це виражається у розумінні неможливості підвищення лояльності клієнтів, збільшення обсягів реалізації, підвищення іміджу підприємства без участі фахівців з якості та екологічних питань. Для підвищення кооперації між ІСУ та відділом маркетингу від останнього очікуються ініціативи з налагодження повноцінного та своєчасного інформаційного забезпечення структур управління якістю та екологічними аспектами. У свою чергу, це знизить складність системи управління завдяки зменшенню невизначеності у внутрішніх комунікаціях та підвищенню гнучкості у реакції на зміни контексту існування. Однак, залишається питання стосовно того, як досягти внутрішньої вмотивованості відділу маркетингу до співпраці з ІСУ.

Зауважимо, що ІСУ, відділ маркетингу та відділ постачань мають зазвичай рівний статус у системі управління підприємства. Внутрішня мотивація для міжфункціональної взаємодії може бути наслідком сформованої культури організації. Однак, дослідження ІСУ різних підприємств доводять наявність проблем з формуванням єдиної організаційної культури [3, 9, 24]. Цей факт тільки підтверджує положення теорії організації про формування відмінних культур всередині окремих структурних одиниць підприємства. Такі субкультури зазвичай вступають у конфлікт.

Висновки

Формування єдиної організаційної культури є тривалим процесом. Для його реалізації недостатньо наявності стратегії підприємства та інтегрованої політики управління якістю, екологічними та соціальними аспектами. З нашої точки зору, підприємство може домогтися високого рівня кооперації дій між вказаними вище підрозділами управління шляхом надання їм більшого ступеню свободи у прийнятті управлінських рішень на фоні відмови вищого керівництва від пріоритетного ставлення до деяких з них.

Інтеграція є істотною для організації реакцією на підвищення внутрішньої диференціації. Однак, для планового та контрольованого здійснення інтеграції слід чітко сформулювати її ціль. Погана інтеграція підсилює внутрішні конфлікти в організації.

В процесі планування заходів зі зниження рівня конфлікту між структурними підрозділами управління підприємствам слід враховувати також корисну природу конфліктів. Позитивну силу конфлікту треба спрямовувати на підсилювання інноваційної активності підприємства.

Удосконалена інтерпретація ІСУ та сформульовані на її основі напрями підвищення ефективності ІСУ мають практичну цінність для моделювання інтегрованих систем підприємств та планування реорганізаційних змін структури управління на мікрорівні.

Література.

1. Abrahamsson, S. Hansson, J. and Isaksson, R. Integrated Management Systems — testing a model for integration. *Organizational Excellence in Services* : Proceedings of the 14th Toulon-Verona Conference, September 1–3, 2011, University of Alicante, University of Oviedo, Spain. 2011.
2. Trierweiller, A. C., Bornia, A. C., Sobierajski Gisi, M. F., Spenassato, D., Severo-Peixe, B. C. and Ribeiro Rotta M. J. An exploratory survey on the topic integrated management systems. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2016. Vol. 13, No. 2. pp. 184-193.
3. Raišiene, A. G. Advantages and Limitations of Integrated Management System: The Theoretical Viewpoint. *Social Technologies*. 2011. Vol. 1, issue 1, pp. 25–36.
4. Dahlin, G. and Isaksson, R. Integrated management systems – interpretations, results, opportunities, *The TQM Journal*. 2017. Vol. 29, issue 3, pp. 528-542.
5. Siva, V. Gremyr, I. Bergquist, B. Garvare, R. Zobel, T., Isaksson, R. The support of Quality Management to sustainable development: A literature review, *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 138. pp. 148-157.
6. Griffith, A. Integrated management systems: a single management system solution for project control? *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2000. Vol. 7, issue. 3, pp. 232-240.
7. Калита П. Я. Расщепленный менеджмент. Об одной фундаментальной причине низкой конкурентоспособности экономик стран СНГ. Українська асоціація якості. URL: <http://www.uaq.org.ua/docs/raschep-men.pdf> (дата звернення 03.07.2020).
8. Castka, P., Bamber, C. J., Bamber, D. J. and Sharp, J. M. Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*. 2004. Vol. 16, No. 3, pp. 216-224.
9. Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Olaf A.M. and Fisscher, O. A. M. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*. 2011. Vol. 56, pp. 7-17.
10. Ketschau, T. J. A Conceptual Framework for the Integration of Corporate Social Responsibility and Human Resource Development Based on Lifelong Learning. *Sustainability*. 2017. Vol. 9, issue 9. 1545.
11. Jadudová, J. Zelený, J. Marková, I. Tomaškinová, J. Hroncová and Vicianová, J. Stakeholder Management as Part of Integrated Management System in the Furniture Industry. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 34, pp. 129 – 133.
12. Maiera, D. Vadastreanu, A. M. Kepplerc, T. Eidenmullerd, T. Maiera, A. Innovation as a part of an existing integrated management system. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 26. pp. 1060 – 1067.
13. Sjøholt, O., “The evolution of the management systems in Construction.” In: Proceedings of the CIB W99 International Conference on Construction Project Management Systems: The Challenge of Integration, São Paulo, 25-28 March 2003. 2003. URL: <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB1444.pdf> (дата звернення 15 липня 2020).
14. Bernardo, M. Simon, A. Tari, J. J. Molina-Azorin, J. F. Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2015. Vol. 94, pp. 260-267.
15. Смірнова К. В. Інтегровані системи менеджменту: практика використання, проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Одеського державного екологічного університету*. 2012. № 13. С. 50-60.
16. Лучишина К. Л. Основи формування інтегрованої системи управління якістю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 21. С. 56-60.
17. Баль-Прилипка Л. В., Ніколаєнко М. С. Інтегрована система управління якістю та безпечністю харчової продукції. *Біоресурси і природокористування*. 2018. Т. 10, №5-6. С.68-76.
18. Тельнов, А.С. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем управління якістю. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 5, т. 2. С. 141-147.
19. Olivera Matias, J. C. Coelho, D. A. Integrated total quality management: Beyond zero defects theory and towards innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2011. Vol. 22, issue 8. pp. 891-910.
20. Інтегрована система управління ризиками банку: монографія / Н. П. Шульга, та ін.; за заг. ред. Н. П. Шульги. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.
21. Кучмеев О. О. Інтегрована система управління комерційними ризиками торгівельних підприємств. *Вчені записки університету «КРОК» Серія: Економічні науки*. 2017. № 48. С. 113-121.
22. Hatch, M. J. Teoria organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. 2000.
23. Schütz, A., Widjaja, T. and Kaiser, J. Complexity In Enterprise Architectures - Conceptualization And Introduction Of A Measure From A System Theoretic Perspective. *ICIS 2013* : Proceedings of the International Conference on Information Systems, Association for Information Systems, (2013) AIS Electronic Library (AISeL). URL: https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1425&context=ecis2013_cr
24. Jørgensen, T. H., Remmen, A. and Mellado, M. D. Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*. 2006. Vol. 14. pp. 713-722.

References.

1. Abrahamsson, S. Hansson, J. and Isaksson, R. (2011), “Integrated Management Systems — testing a model for integration”, Proceedings of the 14th Toulon-Verona Conference “Organizational Excellence in Services”, September 1–3, University of Alicante, University of Oviedo, Spain.

2. Trierweiller, A. C. Bornia, A. C. Sobierajski Gisi, M. F. Spenassato, D. Severo-Peixe, B. C. and Ribeiro Rotta M. J. (2016), "An exploratory survey on the topic integrated management systems", *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 184-193. DOI:10.14488/BJOPM.2016.v13.n2.a5
3. Raišiene, A. G. (2011), "Advantages and Limitations of Integrated Management System: The Theoretical Viewpoint", *Social Technologies*, Vol. 1(1), p.p. 25–36.
4. Dahlin, G. and Isaksson, R. (2017), "Integrated management systems – interpretations, results, opportunities", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 3, pp. 528-542. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0004>
5. Siva, V. Gremyr, I. Bergquist, B. Garvare, R. Zobel, T. and Isaksson, R. (2016), "The support of Quality Management to sustainable development: A literature review", *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.01.020.
6. Griffith, A. (2000), "Integrated management systems: a single management system solution for project control?", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 232-240.
7. Kalita, P. Ja. (2020), "Split management. One fundamental reason for the low competitiveness of the economies of the CIS countries", *Ukrainian Association for Quality*, available at: <http://www.uaq.org.ua/docs/raschepmen.pdf> (Accessed 03 July 2020).
8. Castka, P. Bamber, C. J. Bamber, D. J. and Sharp, J. M. (2004), "Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp. 216-224. DOI: 10.1108/09544780410532954.
9. Asif, M. Searcy, C. Zutshi, A. Olaf A.M. and Fisscher, O. A. M. (2011), "An integrated management systems approach to corporate social responsibility", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, pp. 7-17. DOI:10.1016/j.jclepro.2011.10.034
10. Ketschau, T. J. (2017), "A Conceptual Framework for the Integration of Corporate Social Responsibility and Human Resource Development Based on Lifelong Learning", *Sustainability*, vol.9, pp.15-45. DOI: 10.3390/su9091545.
11. Jadudová, J. Zelený, J. Marková, I. Tomaškinová, J. Hroncová and Vicianová, J. (2015), "Stakeholder Management as Part of Integrated Management System in the Furniture Industry", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 34, pp. 129 – 133. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01610-X.
12. Maiera, D. Vadastreanu, A. M. Kepplerc, T. Eidenmullerd, T. and Maiera, A. (2015), "Innovation as a part of an existing integrated management system", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 26, pp. 1060 – 1067. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00930-2.
13. Sjøholt, O. (2003), "The evolution of the management systems in Construction", Proceedings of the CIB W99 International Conference on Construction Project Management Systems: The Challenge of Integration, São Paulo, 25-28 March, available at: <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB1444.pdf> (Accessed 15 July 2020).
14. Bernardo, M. Simon, A. Tarí, J. J. and Molina-Azorín, J. F. (2015), "Benefits of management systems integration: a literature review", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 94, pp. 260-267. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.01.075
15. Smirnova, K. V. (2012) "The integrated systems of management: practice of the use, problems and prospects of development in Ukraine", *Bulletin of Odessa State Environmental University*, vol. 13, pp. 50-60, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodeu_2012_13_8 (Accessed 1 July 2020).
16. Luchyshyna, K. L. (2010), "Fundamentals of formation of an integrated quality management system of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 56-60, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_12 (Accessed 16 July 2020).
17. Bal'-Prylypko, L. V. and Nikolayenko, M. S. (2018), "Integrated system of management by quality and safety of foodstuffs", *Biological Resources and Nature Management*, vol. 10, No. 5–6, pp. 68–76. DOI: 10.31548/bio2018.05.009
18. Tel'nov, A.S. and Reshmedilova, S. L. (2014), "Tendencies and contradictions of development of computer-integrated systems of quality management", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 5(2), pp. 141-147, available at: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/4007> (Accessed 10 June 2020).
19. Olivera Matias, J. C. and Coelho, D. A. (2011), "Integrated total quality management: Beyond zero defects theory and towards innovation", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22, no. 8, pp. 891-910. DOI: 10.1080/14783363.2011.93862
20. Shul'ha, N. P. Mischenko, L. V. Anisimova, I. L. and Gordiyenko, T. M. (2018), *Intehrovana systema upravlinnia ryzykamy banku* [Integrated risks management system of bank], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.
21. Kuchmiyev, O. O. (2017), "Integrated commercial management system of trade enterprises", *Scientific Notes of «KROK» University (Economic Sciences)*, vol. 48, pp. 113-121. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-113-121>
22. Hatch, M. J. (2002), *Teoria organizacjii* [Organization theory], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Polska.
23. Schütz, A. Widjaja, T. and Kaiser, J. (2013), "Complexity In Enterprise Architectures - Conceptualization And Introduction Of A Measure From A System Theoretic Perspective", Proceedings of the International Conference

on Information Systems, ICIS 2013 Association for Information Systems, AIS Electronic Library (AISeL), available at: https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1425&context=ecis2013_cr (Accessed 10 June 2020).

24. Jørgensen, T. H. Remmen, A. and Mellado, M. D. (2006), "Integrated management systems – three different levels of integration", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, no. 8, pp. 713-722. DOI: 10.1016/j.jclepro.2005.04.005

Стаття надійшла до редакції 20.08.2020 р.