

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЦІЛІ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2019 СВІТЛИЧНА К. С., БРАТИШКО Ю. С.

УДК 65.012.23

Світлична К. С., Братішко Ю. С. Основні тенденції, цілі та принципи формування інтегрованої системи менеджменту на підприємстві

Стаття розкриває сучасну тенденцію розвитку систем менеджменту підприємств, що базується на існуючих концепціях, методах і підходах до забезпечення відповідності прикладних областей менеджменту встановленим у міжнародних стандартах вимогам щодо якості та безпеки продукції, екології, соціальної відповідальності, виробничої та професійної безпеки тощо. Функціонування різноманітних систем менеджменту на підприємстві обумовлює актуальність їх об'єднання в межах єдиної інтегрованої системи менеджменту, що спрямовано на економію витрат стосовно розробки та сертифікації такої системи порівняно з розробкою та сертифікацією кожної окремої системи менеджменту, а також на ліквідацію дублювання подібних процесів, документів, посад і функцій підприємства. На підставі належної інтерпретації вимог міжнародних стандартів, які виступають підґрунтям формування єдиної системи менеджменту, виділено цілі, досягнення яких забезпечить ефективно функціонуюча інтегрована система менеджменту. Визначено, що процеси розробки, впровадження та підтримки функціонування інтегрованої системи менеджменту мають ґрунтуватися на принципах, що кореспондуються із методологією міжнародного стандарту ISO 9001, який, своєю чергою, буде засадничим як для системи менеджменту якості, так і для всієї інтегрованої системи менеджменту, а вимоги інших спеціальних стандартів можуть його доповнювати.

Ключові слова: інтегрована система менеджменту, міжнародні стандарти, менеджмент якості.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Світлична Карина Станіславівна – кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри управління та економіки підприємства, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)
E-mail: karinasv77@gmail.com

Братішко Юлія Сергіївна – кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри управління та економіки підприємства, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: bratishko@i.ua

УДК 65.012.23

Светличная К. С., Братишко Ю. С. Основные тенденции, цели и принципы формирования интегрированной системы менеджмента на предприятии

Статья раскрывает современную тенденцию развития систем менеджмента предприятий, которая базируется на существующих концепциях, методах и подходах обеспечения соответствия прикладных областей менеджмента установленным в международных стандартах требованиям относительно качества и безопасности продукции, экологии, социальной ответственности, производственной и профессиональной безопасности и т. п. Функционирование разнообразных систем менеджмента на предприятии обуславливает актуальность их объединения в рамках единой интегрированной системы менеджмента, что направлено на экономию расходов на разработку и сертификацию такой системы по сравнению с разработкой и сертификацией каждой отдельной системы менеджмента, а также на ликвидацию дублирования аналогичных процессов, документов, должностей и функций предприятия. На основании надлежащей интерпретации требований международных стандартов, которые выступают в качестве фундамента формирования единой системы менеджмента, были выделены цели, достижение которых обеспечит эффективно функционирующая интегрированная система менеджмента. Определено, что процессы разработки, внедрения и поддержки функционирования интегрированной системы менеджмента в актуальном состоянии должны основываться на принципах, которые корреспондируются с методологией международного стандарта ISO 9001, который, в свою очередь, будет основополагающим как для системы менеджмента качества, так и для всей интегрированной системы менеджмента, а требования других специальных стандартов могут его дополнять.

Ключевые слова: интегрированная система менеджмента, международные стандарты, менеджмент качества.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 9.

Светличная Карина Станиславовна – кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры управления и экономики предприятия, Национальный фармацевтический университет (ул. Пушкинская, 53, Харьков, 61002, Украина) E-mail: karinasv77@gmail.com

Братишко Юлия Сергеевна – кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры управления и экономики предприятия, Национальный фармацевтический университет (ул. Пушкинская, 53, Харьков, 61002, Украина) E-mail: bratishko@i.ua

UDC 65.012.23

Svitlychna K. S., Bratishko Yu. S. The Main Tendencies, Goals and Principles of Formation of Integrated Management System at Enterprise

The article discloses a modern tendency of development of the enterprise management systems, which is based on existing concepts, methods and approaches to ensure compliance of the applied areas of management with the established in the international standards requirements regarding the quality and security of products, ecology, social responsibility, industrial and occupational safety, etc. Functioning of various management systems at enterprise determines the actuality of their integration in the framework of a single integrated management system, which aims to save costs for the development and certification of such a system in comparison with the development and certification of each individual management system, as well as to eliminate duplication of similar processes, documents, positions and functions of the enterprise. Based on the proper interpretation of the requirements of the international standards, which act as the foundation for the formation of a unified management system, the goals that will ensure an effectively functioning integrated management system are allocated. It is defined that the processes of development, introduction and keeping an integrated management system updated should be based on the principles that correspond with the methodology of the international standard ISO 9001, which, in turn, will be fundamental both for the quality management system and for the whole integrated management system, so that the requirements of other special standards can complement it.

Keywords: integrated management system, international standards, quality management.

Fig.: 1. Tbl.: 1. Bibl.: 9.

Svitlychna Karyna S. – Candidate of Sciences (Pharmaceutics), Associate Professor of the Department of Management and Economics of the Enterprise, National Pharmaceutical University (53 Pushkinska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)
E-mail: karinasv77@gmail.com

Bratishko Yuliya S. – Candidate of Sciences (Pharmaceutics), Associate Professor of the Department of Management and Economics of the Enterprise, National Pharmaceutical University (53 Pushkinska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)
E-mail: bratishko@i.ua

У сучасних умовах формування стратегії розвитку підприємства має бути орієнтоване на підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства і базуватися на сучасних концепціях, методах і підходах, що об'єднують у собі світовий досвід. Сучасне підприємство в процесі здійснення своєї діяльності повинне забезпечувати відповідність прикладних областей менеджменту встановленим у міжнародних стандартах вимогам щодо екології, соціальної відповідальності, виробничої та професійної безпеки, безпеки продукції. Практично всі промислово розвинені країни вступили в новий етап розвитку менеджменту якості та забезпечення сталого розвитку підприємства, що характеризується створенням інтегрованих систем менеджменту (ИСМ).

Нині аспекти інтегрованого менеджменту особливо актуальні та є предметом дослідження багатьох науковців. Диверсифікація управлінської діяльності, формування систем менеджменту на відповідність міжнародним стандартам та їх інтеграція розглядаються, передусім, як найважливіші тенденції розвитку сучасного бізнесу, чинники ефективного управління та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Дослідження теоретичного матеріалу, присвяченого питанням розкриття сутності поняття «інтегрована система менеджменту», дозволило виділити ряд визначень, сформульованих науковцями (табл. 1).

Незважаючи на деякі відмінності, пов'язані з вибором підходів до визначення і трактування поняття ІСМ, більшість науковців і дослідників сходяться в тому, що це інструмент, який враховує вимоги різних міжнародних стандартів і забезпечує ефективне управління та спільне функціонування систем менеджменту, що функціонують в організації.

В Україні на сьогодні, незважаючи на очевидне зростання рівня обізнаності про міжнародні стандарти та системи управління, все ще присутня тенденція формального підходу до питань впровадження і сертифікації систем менеджменту. У зв'язку з цим вважаємо доцільним визначення основних цілей і принципів формування ІСМ в умовах вітчизняних промислових підприємств, що забезпечить усвідомлення необхідності повноцінного впровадження ефективних систем менеджменту, які дозволяють досягти значних результатів у поліпшенні діяльності організації.

Визначення основних цілей і принципів інтеграції систем менеджменту в організації дозволить знайти найбільш прийнятний варіант поєднання різних стандартів, що регламентують діяльність підприємств як у сфері менеджменту якості, так і в питаннях забезпечення екологічної та професійної безпеки, соціальної відповідальності бізнесу, формування захищеного інформаційного простору тощо.

При належній інтерпретації вимог міжнародних стандартів (ISO 9001 (менеджмент якості) [1], ISO 14001 (екологічний менеджмент) [2], ISO 26000 (соціальна відповідальність) [3], ISO 27001 (інформаційна безпека) та інших) [4], 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;

Таблиця 1

Визначення ІСМ у трактуванні науковців і дослідників

Автор(-и), джерело	Визначення ІСМ
Лук'яненко В. М. [7]	<i>Інтегрована система менеджменту</i> – це частина 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
Гаффорова О. Б. [6]	<i>Інтегрована система менеджменту (ІСМ) організації</i> – цілісна сукупність взаємозв'язаних елементів менеджменту (об'єктів, суб'єктів, функцій), що взаємодіють задля забезпечення розвитку організації
Василевська С. В. [5]	<i>Інтегрована система менеджменту</i> – це велика цільова система, що служить виконанню заданої функції, необхідної для реалізації бізнес-цілей. Ефективна ІСМ – це синтетична система, що об'єднує кращі застосовні підходи, практики та інструменти
Лучишина К. Л. [8]	Під <i>інтегрованою системою менеджменту</i> розуміють багаторівневу ієрархічну систему, яка охоплює в межах єдиного цілого вирішення завдань управління якістю продукції на всьому технологічному циклі розробки, виготовлення та випробування виробів
Світлична К. С. [9]	Під <i>інтегрованою системою менеджменту</i> розуміється 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

- ✦ *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 реклаमाцій, штрафів; підвищення продуктивності праці.

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.

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 [1]:

- ✦ *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.
- ✦ *Відповідність законодавчим та іншим вимогам*. 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).
- ✦ *Ухвалення рішень, що ґрунтуються на фактах*. 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.
- ✦ *Постійне поліпшення*. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому має розглядатися як її незмінна мета.

Грунтоване 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 (рис. 1).

але і власним вимогам організації по усіх напрямках діяльності.

На нашу думку, універсальний характер методів управління та єдині підходи до організації робіт з якості дозволяють системі менеджменту якості, що функціонує відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, виступати фундаментом

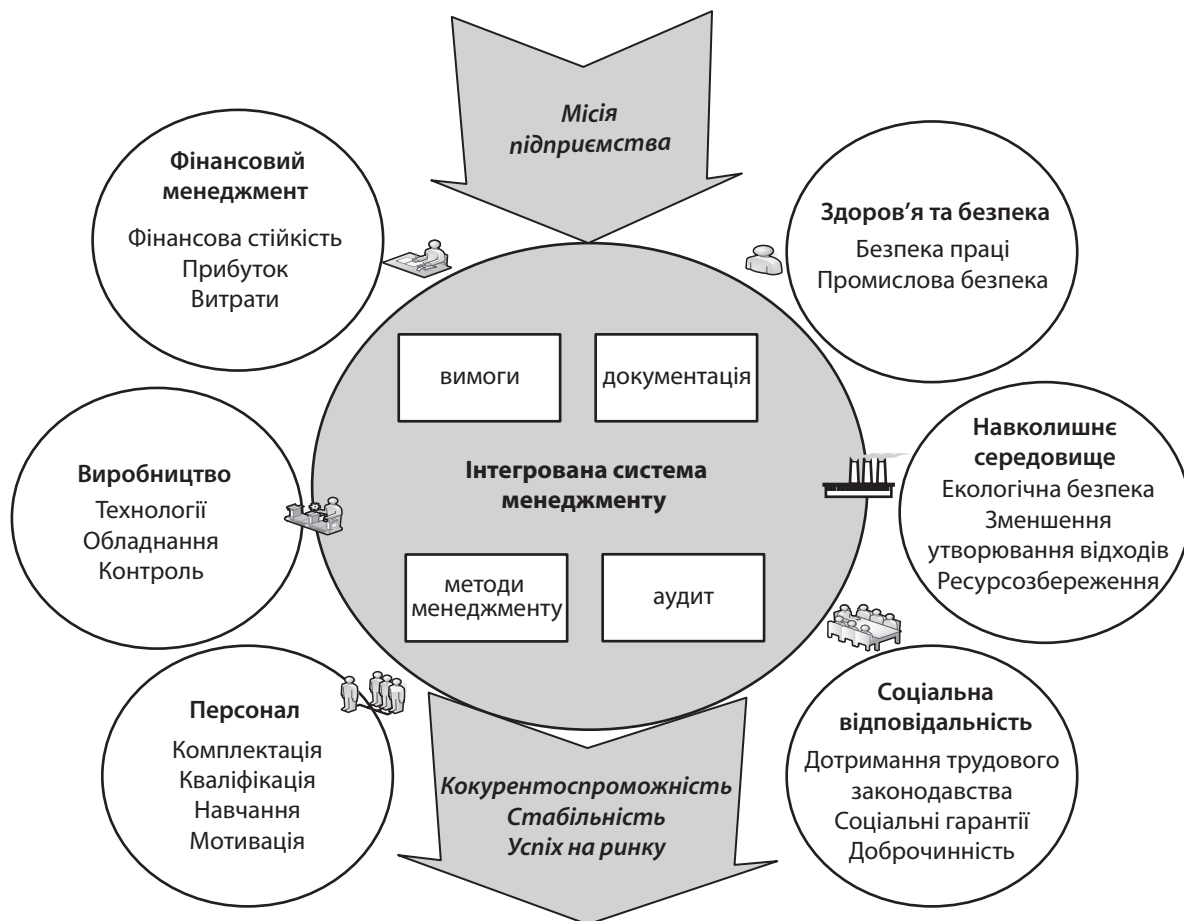


Рис. 1. Формування ІСМ на підприємстві

Стандарт ISO 9000 «Систем менеджменту якості. Основні положення і словник» дуже тісно пов'язує основні поняття у сфері загального менеджменту та менеджменту якості [1]. Цілі при забезпеченні якості доповнюють інші цілі організації, пов'язані з розвитком, фінансуванням, рентабельністю, охороною довкілля, а також умовами праці та безпеки персоналу. Різні частини системи менеджменту організації можуть бути інтегровані разом із системою менеджменту якості в єдину систему менеджменту, що використовує загальні елементи. Інтеграція систем менеджменту створює основу для планування та виділення ресурсів, визначення спільних цілей і оцінки загальної ефективності організації. Після впровадження ІСМ внутрішній аудит може бути використаний не лише для оцінювання відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серій 9000, 14000, 26000 та ін.,

для впроваджуваної ІСМ. Тобто в даному випадку міжнародний стандарт ISO 9001:2015 буде засадничим як для системи менеджменту якості, так і для всієї ІСМ, а вимоги інших спеціальних стандартів можуть його доповнювати.

Системи менеджменту можуть розроблятися і впроваджуватися як послідовно, так і паралельно, причому в обох випадках системи необхідно інтегрувати. У разі розробки та впровадження кожної із систем окремо розробляється і впроваджується документація по кожній системі відповідно до вимог вибраного міжнародного стандарту. Недоліками такого підходу є:

- ✦ наявність декількох політик організації;
- ✦ накопичення аналогічних за змістом документів;
- ✦ збільшення кількості внутрішніх і зовнішніх зв'язків, імовірність появи неузгоджених дій;

- ✦ складність сприйняття документів кожної окремої системи персоналом;
- ✦ внутрішні та зовнішні аудити, що часто повторюються;
- ✦ аналіз функціонування систем з боку керівництва не надає цілісної картини управління організацією;
- ✦ трудомісткість створення декількох систем і т. ін.

У разі інтеграції систем (послідовне доповнення однієї системи менеджменту іншою або розробка декількох систем одночасно) розробляється і впроваджується загальна система документації, яка відповідає вимогам декількох міжнародних стандартів. Перевагами такого підходу є:

- ✦ загальна Політика організації;
- ✦ наявність єдиної системи документації;
- ✦ залученість персоналу в процес удосконалення діяльності організації;
- ✦ здатність враховувати всебічні вимоги споживача та інших зацікавлених сторін;
- ✦ проведення єдиних (комбінованих за різними системами менеджменту) внутрішніх і зовнішніх аудитів;
- ✦ скорочення витрат на розробку і сертифікацію;
- ✦ цілісність аналізу функціонування системи менеджменту з боку керівництва;
- ✦ уніфікація форм документів та записів, що створюються організацією і т. ін.

Присуваючи до формування ІСМ на підприємстві, важливо, з одного боку, правильно визначити організаційну структуру управління цією системою, а, з іншого – побудувати процесну мережу всіх її взаємопов'язаних процесів. Проводячи ідентифікацію та декомпозицію всіх функціонуючих процесів ІСМ, визначають загальні процеси (відповідають вимогам усіх стандартів, що впроваджені на підприємстві) та процеси, що управляються відповідно до конкретного стандарту.

Згідно з цим ІСМ розробляється відповідно до такого алгоритму:

- 1) послідовний аналіз вибраних для впровадження міжнародних стандартів з метою виявлення вимог відносно процесів, які мають функціонувати в системі менеджменту підприємства;
- 2) аналіз наявних зв'язків між процесами (визначення зв'язків між потоками документації, інформації, ресурсів);
- 3) виявлення загальних вимог стандартів до процесів, документації та ресурсів з метою виключення дублювання складових ІСМ;
- 4) послідовна декомпозиція процесів ІСМ, необхідна для включення до процесної моделі всіх необхідних процесів;

5) аналіз і побудова системи взаємозв'язків між процесами ІСМ;

6) перевірка відповідності отриманої процесної моделі всім вимогам впроваджених стандартів і усунення виявлених невідповідностей.

Окрім цього, при впровадженні ІСМ розробляється загальна Політика підприємства, в якій має бути визначена головна мета, спрямована на підвищення якості й безпеки виробленої продукції задля задоволення потреб споживачів при постійному зниженні негативних впливів на довкілля і ризиків для здоров'я співробітників і суспільства в цілому. В цій загальній Політиці доцільно вказати гарантії суворого дотримання законодавчих і нормативних вимог у сфері якості, безпеки продукції, екології, охорони здоров'я та професійної безпеки. Складається загальне Керівництво ІСМ, в якому вказується взаємозв'язок процесів, матриця відповідальності персоналу відповідно до моделі процесів ІСМ і організаційної структури підприємства, наводиться опис процесів ІСМ з посиланнями на процедури за кожним з них, в яких описується повне функціонування процесу зі всіма вхідними та вихідними даними, визначаються методи та показники оцінювання результативності кожного процесу і всієї ІСМ цілому.

Таким чином, формування на підприємстві сучасної ІСМ дозволяє вирішити багато проблем, що виникають при паралельному або послідовному незалежному впровадженні декількох стандартів:

- ✦ дублювання процесів, документів, посад і функцій підрозділів;
- ✦ запутаність взаємозв'язків між системами управління якістю, безпекою продукції, екологією, професійною безпекою і здоров'ям при незалежному впровадженні;
- ✦ складність цілісного сприйняття системи менеджменту керівництвом компанії та, відповідно, низька ефективність планування, контролю й управління в цілому;
- ✦ тривалий термін впровадження групи стандартів на підприємстві;
- ✦ велика трудомісткість і потреба в ресурсах при незалежному впровадженні групи стандартів.

ВИСНОВКИ

З огляду на вищесказане не викликає сумнівів, що впровадження групи стандартів, як інтегрованої системи, є більш економічним та ефективним у порівнянні з незалежним впровадженням декількох стандартів на системи менеджменту. Саме інтегровані системи пов'язують в єдине ціле взаємодіючі та взаємозв'язані процеси підприємства, спрямовують діяльність підрозділів на досягнення головної мети бізнесу – отримання прибутку шляхом задоволення вимог і очікувань споживачів та інших зацікав-

лених сторін. При цьому забезпечується ефективне управління якістю, безпекою вироблюваної продукції, ризиками, екологічними аспектами, персоналом і ресурсами, фінансами й інформацією, процесами і термінами з використанням сучасних інформаційних технологій і, як результат, – підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. ISO 9000 family – Quality management // International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
2. ISO 14000 family – Environmental management // International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
3. ISO 26000 – Guidance on social responsibility // International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
4. ISO/IEC 27000 family – Information security management systems // International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>
5. **Василевская С. В.** TQM основа интегральной системы менеджмента. *Методы менеджмента качества*. 2005. № 1. С. 32–38.
6. **Гафорова Е. Б.** Организационные и методологические основы управления качеством в интегративной системе менеджмента предприятия : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 40 с.
7. **Лук'яненко В. М.** Интегрированные системы менеджмента. *Якість технологій та освіти*. 2011. № 2. С. 67–70.
8. **Лучишина К. Л.** Основы формирования интегрированной системы управления качеством аграрных предприятий. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 4–9.
9. **Світлична К. С.** Научно-практичные подходы до разработки та оцінки интегрированной системы менеджмента на фармацевтических предприятиях : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 15.00.01. Харьков, 2011. 27 с.

REFERENCES

- Gafforova, Ye. B. "Organizatsionnyye i metodologicheskiye osnovy upravleniya kachestvom v integrativnoy sisteme menedzhmenta predpriyatiya" [Organizational and methodological foundations of quality management in the integrative management system of the enterprise]: *avtoref. dis. ... d-ra tekhn. nauk* : 08.00.05, 2010.
- "ISO 14000 family – Environmental management". International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- "ISO 26000 – Guidance on social responsibility". International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- "ISO 9000 family – Quality management". International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- "ISO/IEC 27000 family – Information security management systems". International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>
- Luchyshyna, K. L. "Osnovy formuvannia intehrovanoi systemy upravlinnia yakistiu ahrarykh pidpriemstv" [Fundamentals of the formation of an integrated quality management system for agrarian enterprises]. *Ahrosvit*, no. 21 (2010): 4-9.
- Lukianenko, V. M. "Intehrovani systemy menedzhmentu" [Integrated management systems]. *Yakist tekhnolohii ta osvity*, no. 2 (2011): 67-70.
- Svitlychna, K. S. "Naukovo-praktychni pidkhody do rozrobky ta otsinky intehrovanoi systemy menedzhmentu na farmatsevytichnykh pidpriemstvakh" [Scientific and Practical Approaches to the Development and Evaluation of an Integrated Management System at Pharmaceutical Enterprises]: *avtoref. dys. ... kand. farm. nauk* : 15.00.01, 2011.
- Vasilevskaya, S. V. "TQM osnova integralnoy systemy menedzhmenta" [TQM is the basis of an integrated management system]. *Metody menedzhmenta kachestva*, no. 1 (2005): 32-38.