

## **РОЗДІЛ IV**

### **Управління та адміністрування**

УДК 658.821:005.935

Коленда Наталія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту та адміністрування,  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0003-4809-0191](https://orcid.org/0000-0003-4809-0191),  
e-mail: [kolenda.nataliya@vnu.edu.ua](mailto:kolenda.nataliya@vnu.edu.ua)

Дитина Ольга,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,  
м. Луцьк, ORCID ID [0000-0001-8356-4589](https://orcid.org/0000-0001-8356-4589),  
e-mail: [olyadytyna7@gmail.com](mailto:olyadytyna7@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-72-80>

#### **НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ДІЄВОСТІ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто підходи до оцінки окремих складових інтегрованої системи менеджменту конкурентоспроможності продукції та інтегрованих систем менеджменту. На основі їх узагальнення та критичного аналізу запропоновано авторську методику оцінки дієвості інтегрованої системи менеджменту конкурентоспроможності продукції підприємства, яка передбачає розрахунок проміжних індексів дієвості та на основі них визначення інтегрального показника та його подальшої інтерпретації у якісний вимір. Залежно від значення інтегрального індексу запропоновано виділяти низький, середній, високий та абсолютний рівень дієвості інтегрованої системи менеджменту конкурентоспроможності продукції, який дозволяє зробити висновки щодо рівня сформованості системи та прийняти відповідні управлінські рішення щодо її удосконалення.

**Ключові слова:** інтегрована система менеджменту конкурентоспроможності продукції, система менеджменту якості, система менеджменту безпеки харчових продуктів, система екологічного менеджменту, система менеджменту соціальної відповідальності, система менеджменту безпеки та охорони праці.

Коленда Наталія,  
кандидат экономических наук, доцент,  
Волинский национальный университет имени Лесы Украинки,  
кафедра менеджмента и администрирования,  
г. Луцк

Дытына Ольга,  
Волинский национальный университет имени Лесы Украинки,  
соискатель высшего образования специальности «Менеджмент»,  
г. Луцк

#### **НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены подходы к оценке отдельных составляющих интегрированной системы менеджмента конкурентоспособности продукции и интегрированных систем менеджмента. На основе их обобщения и критического анализа предложена авторская методика оценки деятельности интегрированной системы менеджмента конкурентоспособности продукции предприятия, которая предусматривает расчет промежуточных индексов деятельности и на их основе определения интегрального показателя и его дальнейшей интерпретации в качественное измерение. В зависимости от значения интегрального индекса предложено выделять низкий, средний, высокий и абсолютный уровень деятельности интегрированной системы менеджмента конкурентоспособности продукции, который позволяет сделать выводы об уровне сформированности системы и принять соответствующие управленческие решения по ее усовершенствованию.

**Ключевые слова:** интегрированная система менеджмента конкурентоспособности продукции, система менеджмента качества, система менеджмента безопасности пищевых продуктов, система экологического менеджмента, система менеджмента социальной ответственности, система менеджмента безопасности и охраны труда.

**Nataliia Kolenda,**  
Associate Professor, PhD in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Management and Administration,  
Lutsk

**Olga Dytyna,**  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Applicant for the speciality «Management»,  
Lutsk

## **SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF EFFICIENCY OF PRODUCT COMPETITIVENESS INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM**

The evaluation of the effectiveness of IPCMS allows you to learn about the factors that hinder the effective implementation of its activities, as well as the reasons that reduce the competitiveness of products. Studies of scientists have shown that for today developed methods for assessing individual systems of IPCMS, including quality management systems, food safety management, social responsibility management, environmental management, occupational safety and health management system and, accordingly, their integrated systems. But all these approaches and scientific results have not been generalized in a comprehensive methodology for assessing the effectiveness of IPCMS.

The article considers the approaches to the assessment of individual components of the integrated product competitiveness management system and integrated management systems. Based on their generalization and critical analysis, the author's method of assessing the effectiveness of the integrated management system of competitiveness of enterprise products is proposed. At the first stage of the evaluation of the effectiveness of ISMCP is collecting information about the activities of the components of the system and the factors influencing their effectiveness. The next step is to develop evaluation criteria for each of the components of the ISMCP. Then the calculation of intermediate indicators of efficiency of ISMCP on the basis of the defined criteria is carried out. Then the quantitative result of the assessment is translated into a qualitative one on the basis of a certain integrated indicator of the efficiency of the ISMCP of the enterprise. Depending on the value of the integrated index, it is proposed to distinguish low, medium, high and absolute level of efficiency of the integrated product competitiveness management system, which allows to draw conclusions about the level of system formation and make appropriate management decisions to improve it.

**Key words:** integrated product competitiveness management system, quality management system, food safety management system, environmental management system, social responsibility management system, occupational safety and health management system.

**Постановка проблеми.** Однією із передумов досягнення цілей виробничого підприємства та його комерційного успіху є наявність інтегрованої системи менеджменту конкурентоспроможності

---

продукції (ІСМКП). Проте без чіткої оцінки діяльності цієї системи неможливе її ефективне функціонування. Саме від результатів проведення оцінки залежить розуміння того, наскільки дотримуються встановлені до системи вимоги. Оцінювання дієвості ІСМКП дає змогу дізнатись про чинники, які перешкоджають ефективному здійсненню підприємством своєї діяльності, а також про причини, що понижують конкурентоспроможність продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження праць науковців показали, що на сьогодні розроблені методики оцінки окремих систем ІСМКП, зокрема системи менеджменту якості (З.Борецька, А.Гончарук, О.Дикань, О.Динник, В. Залога, О.Івченко, Г.Трищ, А.Цужба та ін.), менеджменту безпеки харчових продуктів (С.Умярова, Р.Тарасов, Л.Макарова), менеджменту соціальної відповідальності (Н.Бочарова, О.Ворона, М.Губська, С.Івченко, Н.Кусик, М.Надейко), екологічного менеджменту (Г.Купалова, А.Лесь, Д.Ульянова) та менеджменту безпеки й охорони праці (О.Галкіна, А.Кабанов, А.Ханецький) і, відповідно, їхніх інтегрованих систем. Критичний аналіз джерел наукової інформації дозволив визначити, що серед заходів оцінки дієвості системи менеджменту конкурентоспроможності продукції застосовують: проведення оцінки з метою визначення ефективності функціонування елементів системи; простий аналіз документів; здійснення як внутрішніх, так і зовнішніх аудитів; проведення інспекцій робочих місць.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Але всі ці підходи та наукові результати не знайшли узагальнення у комплексній методиці оцінки дієвості ІСМКП. Тому дослідження побудуємо таким чином, що першочергово розглянемо існуючі підходи до оцінки складових систем та на основі їх узагальнення розробимо авторську методику.

**Виклад основного матеріалу.** Зокрема, результативність системи менеджменту якості (СМЯ) визначається рівнем досягнення цілей підприємства в області якості, відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Але стандарти ISO серії 9000 не пропонують єдиного механізму для оцінки результативності всієї СМЯ та окремих її процесів. Тому методологія оцінки дієвості СМЯ повинна включати визначення показника результативності та методу вимірювання.

Як зазначають Т.Лескова та Л.Груздева загальна оцінка дієвості СМЯ може бути представлена як середнє значення розрахованих показників з усіх сфер діяльності підприємства. При цьому, оцінка СМЯ включає такі рівні:

1. Дослідження усіх напрямів діяльності підприємства.
2. Оцінка одного з напрямів діяльності підприємства.
3. Оцінка впровадження інструментів СМЯ щодо окремої групи товарів [1, с.198].

Також автори [1, с. 199] зазначають, що методика оцінки дієвості СМЯ може виражатись як добуток результативності трьох груп процесів (керуючих, основних, допоміжних) у відсотковому вираженні та коефіцієнтів вагомості даних груп процесів.

Для оцінки впровадження інструментів СМЯ щодо окремої групи товарів (послуг, бізнес-процесу) науковці радять використовувати методику 8d, яка складається з восьми кроків щодо виявлення та усунення будь-яких відхилень товарів та послуг від встановлених стандартів. Показниками результативності цієї методики є: частка вчасно завершених робіт по відношенню до їх загального числа, а також відсоток повторних робіт.

Основною вимогою при проведенні оцінки дієвості системи менеджменту безпеки харчових продуктів (СМБХП) є проведення верифікації в режимі реального часу. Важливим предметом оцінки дієвості СМБХП є дотримання вимог для вхідних матеріалів і субпідрядних послуг, оскільки безпека кінцевої харчової продукції, в першу чергу, залежить від відповідності матеріалів та сировини певному рівню безпеки.

С.Умярова, Р.Тарасов, Л.Макарова зазначають, що будь-яку СМБХП можна зобразити у вигляді чотирьох складових: процеси, організація, документи, ресурси [2].

Ще однією складовою ІСМКП є система менеджменту соціальної відповідальності (СМСВ), оцінка ефективності якої передбачає розрахунок витрат та результатів соціальної діяльності підприємства, їх співвідношення, динаміки зміни певних показників.

Сьогодні представлено велику кількість методів оцінки СМСВ. Наприклад, в роботах Т.Литвиненко, О.Ворони, Є.Левицької представлені підходи до оцінки дієвості СМСВ за такими основними напрямками соціальновідповідальної діяльності як розвиток персоналу, охорона здоров'я, природоохоронна діяльність, громадська діяльність тощо. Також розроблено систему показників за

кожним із цих напрямів. У свою чергу, Ф.Євдокімов, М.Губська, С.Івченко розробили рейтингові методики щодо досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції та самого підприємства загалом за рахунок впровадження СМСВ.

Оцінка дієвості системи екологічного менеджменту (СЕМ) як складової ІСМКП є процесом засвідчення того, наскільки СЕМ підприємства відповідає встановленим цією системою критеріям аудиту а також доведення результатів верифікації до керівництва.

Оцінка дієвості СЕМ проводиться з метою визначення відповідності системи вимогам Міжнародного стандарту ISO 14001. Під час кількісної оцінки дієвості СЕМ можуть використовуватись різноманітні критерії та показники, які, у свою чергу, поділяються на загальні та конкретні. Суть загальних критеріїв оцінки полягає в характеристиці діяльності усього підприємства або ж окремих виробництв. До них належать такі критерії, як повнота використання матеріальних ресурсів; ефективність регулювання впливу на навколишнє середовище; комплексність використання ресурсів тощо. Конкретні ж мають на меті оцінити вплив на навколишнє середовище та раціональність використання ресурсів за окремими видами діяльності або компонентами. Вони включають: питоме споживання надзвичайно небезпечних і високонебезпечних речовин; питомі викиди забруднюючих речовин; питоме утворення відходів; питоме накопичення відходів на території промислового майданчика; питомі обсяги відходів, що переробляються і використовуються тощо.

На основі вимог та рекомендацій Міжнародного стандарту ISO 14001 [3] розроблено методику оцінки дієвості СЕМ.

Ще однією складовою ІСМКП є система менеджменту безпеки та охорони праці (СМБтаОП), верифікація якої дозволяє визначити відповідність діяльності і результатів у галузі охорони праці із запланованими заходами а також оцінити ефективність впровадження заходів та їх придатність поставленим цілям відповідно до OHSAS 18001.

Процес оцінки дієвості СМБтаОП охоплює контроль за дотриманням на підприємстві норм чинного законодавства, перевірку стану устаткування та механізмів, що використовуються на виробництві, аудит умов праці, перевірку володіння персоналом практичними навичками з техніки безпеки, виділення небезпечних робіт і створення умов для мінімізації ризиків при їх виконанні, виявлення проблем чи порушень, які можуть спричинити загрозу життю або здоров'ю працівників, збій у виробничому циклі та перевірку процесу ведення усієї необхідної документації.

О.Галкіна, А.Кабанов та А.Ханецький зазначили, що для оцінки СМБтаОП запропонували такі показники: покращення умов праці; зниження виробничого травматизму та профзахворюваності; підвищення продуктивності праці; зниження витрат, що пов'язані з незадовільними умовами праці; відповідність вимогам, що відображені у політиці з безпеки та охорони праці; досягнення поставлених цілей; відповідність діяльності підприємства у сфері безпеки та охорони праці вимогам законодавства [4, с. 59].

Крім оцінки дієвості інтегрованої системи менеджменту (ІСМ) за окремими її складовими, також існують варіанти комплексної оцінки ІСМ. Розглянемо окремі з них:

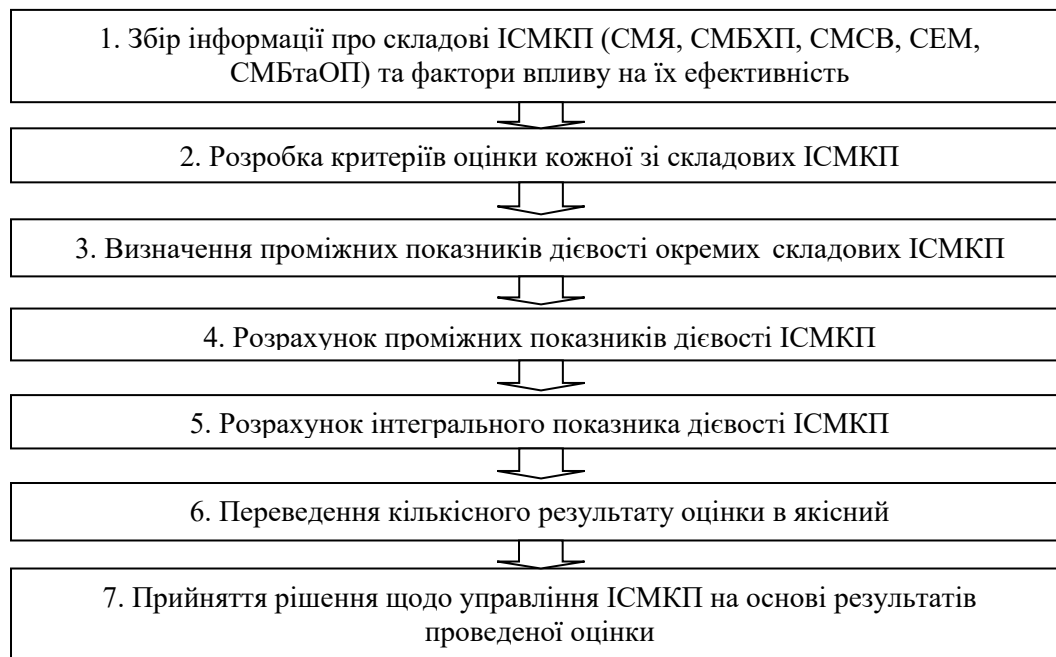
М. Катанаєва, В.Левшина запропонували комплексну оцінку дієвості ІСМ на основі проведення:

- оцінки відповідності рівня менеджменту встановленим вимогам;
- оцінки ступеня впливу окремих елементів системи на її функціонування загалом;
- оцінки досягнутого рівня економічної ефективності системи [5, с. 249].

В.Тітова, В.Колочева описують модель оцінки, яка базується на аналізі та оцінці результатів внутрішніх аудитів, моніторингу процесів, на інформації про задоволеність зацікавлених сторін [6].

В.Тріхіна, І.Сурков та К.Мотовилов пропонують модель оцінки ІСМ, в основі якої закладено концепцію «Плануй – Роби – Перевірйай – Дій» [7, с. 45].

На основі узагальнення розглянутих підходів до оцінки дієвості окремих складових ІСМ та дієвості ІСМ загалом розроблено авторську модель оцінки дієвості ІСМКП, яку зображено на рисунку 1.



**Рис. 1.** Комплексна модель оцінки дієвості ІСМКП

Джерело. Розроблено авторами

Перед проведенням оцінки дієвості ІСМКП варто обрати найбільш відповідний характеру діяльності підприємства спосіб проведення оцінки. Виділяють такі способи оцінки:

1. Функціональна модель оцінки менеджменту, в основу якої покладено шість функцій управління.

2. Модель TQM, суть якої полягає в управлінні підприємством за рахунок фокусування уваги на якості. Якість, у свою чергу, досягається за рахунок залучення персоналу у діяльність щодо вдосконалення роботи.

3. Модель оцінки функціонування діяльності підприємства IQNet 9004, націлена на менеджмент доступного виміру поліпшення. Структура моделі IQNet 9004 включає такі розділи: система менеджменту якості; відповідальність керівництва; управління ресурсами; процеси життєвого циклу продукції; вимір, аналіз та покращення.

Вважаємо, що останній спосіб оцінки дієвості ІСМКП є найбільш ефективним та доцільним для застосування.

Залежно від цілей проведення оцінки є такі варіанти здійснення цього процесу:

- зовнішній та внутрішній аудит на відповідність вимогам стандартів;
- оцінка або самооцінка діяльності щодо питань та чек-листів;
- рейтингові системи якості;
- збалансована система показників;
- експертна оцінка.

На першому етапі оцінки дієвості ІСМКП проводиться збір інформації про діяльність СМЯ, СМБХП, СМСВ, СЕМ, СМБтаОП та фактори впливу на їх ефективність. Цю інформацію керівництво може отримати завдяки зовнішньому та внутрішньому аудиту а також оцінці та самооцінці діяльності підприємства. Також джерелом необхідної інформації для проведення оцінки дієвості ІСМКП є узагальнені результати внутрішніх аудитів за рік; звіти відділу технічного контролю за отриманими рекламаціями, претензіями та скаргами споживачів; показники якості продукції, що випускається; результати випробувань продукції; результати виконання завдань у сферах ІСМКП; інформація про показники якості результативності та ефективності процесів.

Наступним етапом є розробка критеріїв оцінки кожної зі складових ІСМКП. Критерії для оцінки дієвості СМЯ зображені в табл. 1.

Таблиця 1

**Критерії оцінки дієвості СМЯ**

Критерій	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Рівень задоволеності споживачів (замовників) якістю продукції	Q <sub>1</sub>	0,3
Рівень відповідності вимогам до продукції	Q <sub>2</sub>	0,3
Рівень виконання вимог ISO 9001	Q <sub>3</sub>	0,2
Рівень виконання встановлених критеріїв результативності процесів	Q <sub>4</sub>	0,1
Якість продукції постачальників	Q <sub>5</sub>	0,1

*Джерело.* Доповнено авторами на основі [8]

Критерії для оцінки дієвості СМБХП наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Критерії оцінки дієвості СМБХП**

Критерій	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Виконання запланованих заходів по затвердженому бюджету СМБХП	P <sub>1</sub>	0,4
Виконання графіка навчання персоналу	P <sub>2</sub>	0,1
Кількість претензій до безпеки харчової продукції з боку споживачів	P <sub>3</sub>	0,2
Кількість термінових звітів, розпоряджень, застережень з боку контрольно-наглядових органів	P <sub>4</sub>	0,2
Виконання плану по технічному переозброєнню власної лабораторії (згідно із затвердженим бюджетом)	P <sub>5</sub>	0,1

*Джерело.* Доповнено авторами на основі [9]

Критерії для оцінки дієвості СМСВ наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Критерії оцінки дієвості СМСВ**

Критерій	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Рівень зростання середньої заробітної плати	S <sub>1</sub>	0,1
Плинність персоналу	S <sub>2</sub>	0,1
Показник середньої стажу роботи на підприємстві	S <sub>3</sub>	0,1
Соціальні програми та їх значущість	S <sub>4</sub>	0,1
Рівень дотримання чинного законодавства	S <sub>5</sub>	0,2
Частка витрат на меценатство, спонсорство, волонтерство	S <sub>6</sub>	0,2
Рівень дотримання етичних норм та етики бізнесу	S <sub>7</sub>	0,2

*Джерело.* Розроблено авторами на основі [10, с. 89]

Критерії для визначення рівня дієвості СЕМ наведено в табл. 4

Таблиця 4

**Критерії оцінки дієвості СЕМ**

Критерій	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Інтенсивність викидів парникових газів	E <sub>1</sub>	0,2
Енергоємність виробництва	E <sub>2</sub>	0,2
Утворення відходів	E <sub>3</sub>	0,3
Площа забруднених (порушених) земель	E <sub>4</sub>	0,2
Оплата послуг природоохоронного призначення	E <sub>5</sub>	0,1

*Джерело.* Розроблено авторами на основі [11, с. 90-93]

Критерії оцінки ефективності СМБтаОП наведено в табл. 5

Таблиця 5

**Критерії оцінки дієвості СМБтаОП**

Критерій	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Частота виробничого травматизму	W <sub>1</sub>	0,3
Відношення кількості робочих місць, що оснащені засобами індивідуального та колективного захисту, до загальної кількості робочих місць	W <sub>2</sub>	0,2
Кількість скарг від працівників щодо умов праці та стану здоров'я	W <sub>3</sub>	0,1
Відношення кількості працівників, що пройшли медичні огляди, до загальної кількості працівників	W <sub>4</sub>	0,2
Частка робочих місць із рівнем ризику, який оцінений як неприйнятний	W <sub>5</sub>	0,2

Джерело. Розроблено авторами на основі [4, с.58]

На четвертому етапі оцінки проводиться розрахунок проміжних показників дієвості ІСМКП на основі визначених на етапі 3 критеріїв (Таблиці 1– 5).

Проміжний коефіцієнт дієвості ІСМКП (K<sub>СМ</sub>) розраховується як середньозважена оцінка критеріїв K<sub>i</sub> за формулою:

$$K_{СМ} = \frac{\sum \beta_i \cdot K_i}{n}, \quad (1)$$

де n – кількість критеріїв оцінки СМ;

K<sub>i</sub> – значення i-го критерію оцінки системи менеджменту, що досліджується.

Наступним етапом оцінки є розрахунок інтегрального показника дієвості ІСМКП, який визначається за формулою:

$$I_{ІСМКП} = \frac{K_{СМЯ} + K_{СМБХП} + K_{СМСВ} + K_{СЕМ} + K_{СМБтаОП}}{5}, \quad (2)$$

де I<sub>ІСМКП</sub> – інтегральний показник дієвості ІСМКП;

K<sub>СМЯ</sub>, K<sub>СМБХП</sub>, K<sub>СМСВ</sub>, K<sub>СЕМ</sub>, K<sub>СМБтаОП</sub> – проміжні показники дієвості ІСМКП.

Шостим етапом є переведення кількісного результату оцінки в якісний на основі визначеного інтегрального показника дієвості ІСМКП підприємства (табл. 6)

Таблиця 6

**Шкала комплексної оцінки дієвості ІСМКП**

Значення I <sub>ІСМКП</sub>	Оцінка дієвості	Рівень дієвості ІСМКП
0-0,3	<25%	Низький
0,3-0,7	25-50%	Середній
0,7-1	50-75%	Високий
>1	75-100%	Абсолютний

Джерело. Розроблено авторами

При низькому рівні дієвості ІСМКП не вирішує поставлених завдань щодо забезпечення ефективного менеджменту і конкурентоспроможності продукції підприємства. Ступінь відповідності елементів ІСМКП вимогам стандартів, а також їх інтегрованість і ефективність управління ризиками нижче 25%. Відсутній економічний ефект від впровадження ІСМКП, конкурентоспроможність продукції є досить низькою.

Середній рівень дієвості ІСМКП характеризується сформованими окремими системами менеджменту, що успішно співіснують між собою. Поліпшуються деякі фінансові та нефінансові показники. ІСМКП має слабо реалізований потенціал для розвитку. Конкурентоспроможність продукції є низькою.

При високому рівні дієвості ІСМКП виконуються основні нормативні вимоги, але окремі її елементи потребують доопрацювання. Виявлено зростання і прискорення зростання не менше

половини всіх основних фінансових і нефінансових показників. Конкуреноспроможність продукції є високою, але є можливості для зростання.

Абсолютний рівень дієвості ІСМКП характеризується повною сформованістю та запровадженістю. Вимоги стандартів виконуються, загальні елементи систем менеджменту інтегровані в усіх сферах. Спостерігається явний економічний ефект від впровадження ІСМКП. Досягнуто максимальні результати за всіма напрямками управлінської діяльності. Підприємство може конкурувати і є лідером на ринку.

Останнім етапом є прийняття рішення щодо управління ІСМКП. На підставі отриманих на попередніх етапах даних приймається рішення з управління ІСМКП. Одержана інформація про дієвість систем менеджменту є основою для аналізу з боку керівництва, для оперативного контролю процесів, періодичного перегляду цілей та політики підприємства, вдосконалення кожної з підсистем та ІСМКП загалом.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, розроблена методика дозволяє провести комплексну оцінку та визначити рівень дієвості та зрілості ІСМКП. Це дасть можливість менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо удосконалення ІСМКП і досягнення високих показників конкурентоспроможності продукції та результатів діяльності підприємства.

Проведене дослідження має наукову новизну, яка полягає у тому, що набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання ІСМ, зокрема вперше сформовано методика оцінки дієвості ІСМКП. Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропонована методика може бути застосована як на вітчизняних так і закордонних підприємствах, де сформовані ІСМКП.

#### Джерела та література

1. Лескова Т.М., Груздева Л.С. Оценка эффективности системы менеджмента качества в условиях предприятия. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2018. Том 8. № 4А. С. 196-203.
2. Умярова С.Ж., Тарасов Р.В., Макарова Л.В. Оценка эффективности внедрения системы менеджмента безопасности пищевой продукции. *Современные научные исследования и инновации*. 2014. № 6. Ч. 2. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2014/06/35881> (дата звернення: 28.07.2021)
3. ISO 14000 Менеджмент окружающей среды. *Международная организация по стандартизации*. URL: <https://www.iso.org/ru/iso-14001-environmental-management.html>
4. Галкина Е.Е., Кабанов А.С., Ханецкий А.С. Некоторые аспекты оценки эффективности системы менеджмента охраны труда и техники безопасности на предприятиях авиакосмического комплекса. *Качество и жизнь*. 2018. №1. С. 55-60. URL: [https://ql-journal.ru/articles/ru/2018/1/1\\_2018\\_sait\\_55-60.pdf](https://ql-journal.ru/articles/ru/2018/1/1_2018_sait_55-60.pdf) (дата звернення: 14.08.2021)
5. Катанаева М.А., Левшина В.В. Комплексная оценка интегрированной системы менеджмента предприятия. *Экономика и управление*. №4(53). 2009. С.248-252.
6. Титова В.А., Колочева В.В. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента. *Стандарты и качество*. 2008. URL: <https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=10233> (дата звернення: 01.08.2021)
7. Трихина В.В., Сурков И.В., Мотовилов К.Я. Разработка и оценка эффективности интегрированной системы менеджмента при производстве специализированных продуктов. *Индустрия питания*. 2017. №2. С.43-49.
8. Шабалина С.Г., Артеменко Е.С. Оценка действующей системы менеджмента качества предприятия. *Управление качеством*. 2008. №7. С.27-30. URL:[https://quality.eup.ru/MATERIALY14/ocenka\\_SMK.htm](https://quality.eup.ru/MATERIALY14/ocenka_SMK.htm) (дата обращения: 12.08.2021)
9. Как оценить результативность системы менеджмента? Методика оценки СМБПП от ОАО «ВНМД». SGS. 2020. URL: <https://www.sgs.ru/ru-ru/news/2020/01/kak-otsenit-rezultativnost-sistemy-menedzhmenta-metodika-otsenki-smbpp-ot-vnmd> (дата звернення: 12.08.2021)
10. Бочарова Н.А., Щепилина А.К. Показники рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності на автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип.30. С.85-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2017\\_30\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2017_30_11) (дата звернення: 13.08.2021)
11. Белик И.С., Майорова Т.В. Инструментарий оценки эффективности экологического менеджмента при низкоуглеродном типе развития экономики. *Вестник УрФУ. Серия экономика и управление*. 2017. Том 16. №1. С.86-107.



## References

1. Leskova, T.M., Gruzdeva, L.S. (2018). Otsenka effektivnosti sistemy menedzhmenta kachestva v usloviiahk predpriatiia [Evaluation of the effectiveness of the quality management system in an enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnia, zavtra – Economy: yesterday, today, tomorrow*, 8(4A), 196-203 [in Russian].
2. Umiarova, S.Zh., Tarasov, R.V., Makarova, L.V. (2014). Otsenka effektivnosti vnedreniia sistemy menedzhmenta bezopasnosti pishchevoi produktcii [Evaluation of the effectiveness of the implementation of the food safety management system]. *Sovremennye nauchnye issledovaniia i innovatsii – Modern scientific research and innovation*, 6(2). Retrieved from <https://web.snauka.ru/issues/2014/06/35881> [in Russian].
3. ISO 14000 Menedzhment okruzhajushhej sredey [ISO 14000 Environmental Management]. *Mezhdunarodnaja organizacija po standartizacii – International Organization for Standardization*. Retrieved from <https://www.iso.org/ru/iso-14001-environmental-management.html> [in Russian].
4. Galkina, E.E., Kabanov, A.S., Haneckij, A.S.(2018). Nekotorye aspekty ocenki jeffektivnosti sistemy menedzhmenta ohrany truda i tehniki bezopasnosti na predpriyatijah aviakosmicheskogo kompleksa [Some aspects of assessing the effectiveness of the occupational health and safety management system at the enterprises of the aerospace complex]. *Kachestvo i zhizn' – Quality and life*, 1, 55-60. Retrieved from [https://ql-journal.ru/articles/ru/2018/1/1\\_2018\\_sait\\_55-60.pdf](https://ql-journal.ru/articles/ru/2018/1/1_2018_sait_55-60.pdf) [in Russian].
5. Katanaeva, M.A., Levshina, V.V. (2009). Kompleksnaja ocenka integrirovannoj sistemy menedzhmenta predpriatija [Comprehensive assessment of an integrated enterprise management system]. *Ekonomika i upravlenie – Economics and Management*, 4(53), 248-252. [in Russian].
6. Titova, V.A., Kolocheva, V.V. (2008). Ocenka rezul'tativnosti integrirovannoj sistemy menedzhmenta [Assessment of the effectiveness of the integrated management system.]. *Standarty i kachestvo – Standards and quality*. Retrieved from <https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=10233> [in Russian].
7. Trihina, V.V., Surkov, I.V., Motovilov, K.Ja. (2017). Razrabotka i ocenka jeffektivnosti integrirovannoj sistemy menedzhmenta pri proizvodstve specializirovannyh produktov [Development and evaluation of the effectiveness of an integrated management system in the production of specialized products]. *Industrija pitaniya – Food industry*, 2, 43-49. [in Russian].
8. Shabalina, S.G., Artemenko, E.S. (2008). Ocenka dejstvujushhej sistemy menedzhmenta kachestva predpriatija [Assessment of the current quality management system of the enterprise]. *Upravlenie kachestvom – Quality control*, 7, 27-30. Retrieved from [https://quality.eup.ru/MATERIALY14/ocenka\\_SMK.htm](https://quality.eup.ru/MATERIALY14/ocenka_SMK.htm) [in Russian].
9. Kak ocenit' rezul'tativnost' sistemy menedzhmenta? Metodika ocenki SMBPP ot OAO «VNMD» [How to evaluate the effectiveness of the management system? Methodology for evaluating FSMS from JSC "VNMD"]. SGS. Retrieved from <https://www.sgs.ru/ru-ru/news/2020/01/kak-otsenit-rezultativnost-sistemy-menedzhmenta-metodika-otsenki-smbpp-ot-vnmd> [in Russian].
10. Bocharova, N.A., Shhepilina, A.K. (2017). Pokazniki rivnja rozvitku korporativnoi' social'noi' vidpovidal'nosti na avtotransportnomu pidprijemstvi [Indicators of the level of development of corporate social responsibility at the motor transport enterprise]. *Ekonomika transportnogo kompleksu – Economics of the transport complex*, 30, 85-99. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2017\\_30\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2017_30_11) [in Ukrainian].
11. Belik, I.S., Majorova, T.V. (2017). Instrumentarij ocenki jeffektivnosti jekologicheskogo menedzhmenta pri nizkouglerodnom tipe razvitija jekonomiki [Toolkit for assessing the effectiveness of environmental management in a low-carbon type of economic development]. *Vestnik UrFU. Serija jekonomika i upravlenie – UrFU Bulletin. Economics and Management Series*, 16(1), 86-107 [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 20.08.2021 р.