

Т. В. Маматова,  
доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та управління  
проектами, ДРІДУ НАДУ при Президентові України

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ

**Досліджено світовий досвід створення та удосконалення інтегрованих систем управління в органах публічного управління. Визначено необхідність та можливість впровадження подібних систем у вітчизняних органах державного контролю. Запропоновано модель інтегрованої системи управління органу державного контролю.**

**The international best practices in the field of integrated management system implementation and improvement in public sector is considered. The necessity and capacity of such systems implementation in the domestic state control bodies are determined. The model of the state control body's integrated management system is suggested.**

*Ключові слова: інтегрована система управління, міжнародний стандарт, органи публічного управління, органи державного контролю, сталий розвиток.*

*Key words: integrated management system, international standard, public administration, state control body, sustainable development.*

## ВСТУП (НАУКОВА ПРОБЛЕМА, СТУПІНЬ ЇЇ ВИВЧЕНОСТІ, АКТУАЛЬНІСТЬ ТІЄЇ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ, ЯКІЙ ПРИСВЯЧЕНА СТАТТЯ)

Впровадження сучасних моделей управління на основі якості в органах державної влади та місцевого самоврядування стає невід'ємною частиною процесу позитивного їх сприйняття в суспільстві. В Україні вже існує багато прикладів успішного застосування одного з елементів сучасного управління на основі якості — систем управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 (наприклад, [1—3]). В останні роки реальністю стала також участь організацій суспільного сектора у конкурсах організаційної досконалості. Першими отримали нагороди Українського національного конкурсу якості, який базується на моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM): виконавчий комітет ради у м. Славутич (Київська обл.) — переможець 2007 р.; виконавчий комітет Чернівецької міської ради — лауреат 2008 р.; Головне управління державної служби України та виконавчий комітет ради у м. Українка (Київська обл.) — фіналісти 2008 р. [4].

Водночас фактично відсутній інтерес до створення в органах суспільного/публічного управління інтегрованих систем менеджменту. Навпаки, в багатьох країнах такі тенденції стають дедалі сильнішими [5—11].

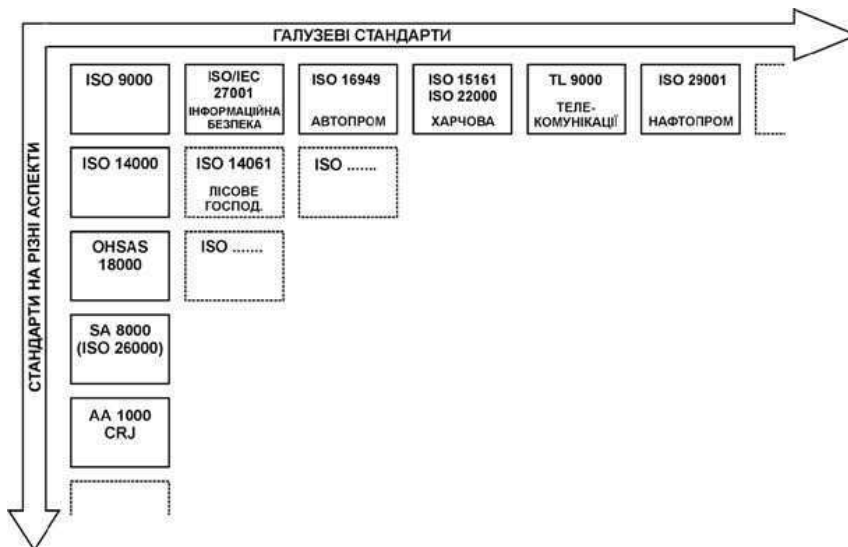
Створення інтегрованих систем менеджменту безпосередньо пов'язано із реалізацією концепції сталого розвитку [12—14]. В Україні, на жаль, діяльність у цьому напрямі гальмується, зокрема, розгалуженою мережею органів державного контролю та нагляду, що на сьогодні

має дуже низьку ефективність і не сприяє забезпеченню сталого розвитку нашої держави. Тому дослідження проблеми створення та удосконалення інтегрованої системи управління саме органу державного контролю є актуальним.

У попередніх роботах автора [15—17] було показано, що в державному управлінні України функція контролю є гіпертрофованою і такою, що не реалізується системно. В роботах [15; 18] запропоновано модель опису проблемної ситуації, пов'язаної з життєдіяльністю особистості. У центрі моделі — особистість і забезпечення її тривалої високої якості життя. Життєдіяльність особистості описана в моделі як процес у межах трьох аспектів сталого розвитку (екологічного, економічного та соціального). Горизонтальний вхід процесу — потенційно можлива тривалість життя особистості. Межі безпечного середовища проживання звужені сьогодні до критичних. Розв'язання проблемної ситуації полягає в розширенні цих меж за рахунок зменшення пресингу вертикальних входів моделі процесу, які визначають межі безпечного середовища проживання. На нашу думку, одним з напрямів вирішення зазначеної проблемної ситуації є посилення інституційної спроможності органів державного контролю за рахунок впровадження управління на основі якості, зокрема інтегрованих систем управління.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ (МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ)

Запропонувати методологічні засади створення та удосконалення інтегрованої системи управління органу державного контролю зокрема вирішити такі завдання:



**Рис. 1. Розвиток спеціалізованих міжнародних стандартів на системи менеджменту**

1. Вивчити світовий досвід створення та удосконалення інтегрованих систем управління в органах публічного управління.

2. Дослідити необхідність та можливість впровадження подібних систем у вітчизняних органах державного контролю.

3. Запропонувати модель інтегрованої системи управління органу державного контролю.

## РЕЗУЛЬТАТИ (СИСТЕМА ДОВЕДЕНЬ ЗАПРОПОНОВАНОЇ ГІПОТЕЗИ, НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ)

Інтегровані системи менеджменту (Integrated Management System, IMC/IMS) — системи менеджменту, що враховують вимоги двох чи більше стандартів. Сумісність систем менеджменту забезпечується спільністю методологічного підходу, близькістю структур побудови стандартів і складу вимог (враховуючи вимоги к документації), єдністю загальносистемних вимог [19]. Спеціалізовані стандарти та аспекти діяльності виходять з базових вимог, викладених в стандартах ISO серії 9000.

Стандарт ISO 9001 є універсальним, таким, що підходить до будь-якої галузі [20]. Однак він містить найбільш загальні норми і принципи, а їх може виявитись недостатньо для регулювання конкретного виду діяльності. У таких випадках спеціальні міжнародні організації, інститути чи асоціації створюють окремі додатки до основного стандарту, що визнаються міжнародною спільнотою пріоритетними для галузі [21].

Визначає і формує правила розробки таких документів, організує і контролює цей процес Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, IOC/ISO) [19]. А правила передусім вимагають, щоб в основу будь-яких інших стандартів на системи управління покладалась стандарти ISO серії 9000. Причому тексти базових вимог не скорочуються й не змінюються, хіба що в галузевих напрямках стандарт доповнюється іншими вимогами. Водночас йде розвиток міжнародних стандартів на аспекти діяльності. Напрями розвитку спеціалізованих міжнародних стандартів на системи менеджменту подано на рис. 1 (побудовано за ідеєю [21] та даними [5; 19]).

Схему, подану на рис. 1, можна було б доповнити й

третьою віссю, щоб показати розвиток стандартизації з детальнішим описом елементів менеджменту якості. У роботі [22] запропоновано модель застосування стандартів та інших документів ISO при створенні й удосконаленні систем управління якістю в органах виконавчої влади, наведено перелік відповідних документів ISO та гармонізованих з ними ДСТУ.

У таблиці 1 наведено перелік міжнародних стандартів, які провідна установа у сфері стандартизації — Британський інститут стандартів (BSI) — рекомендує для застосування в установах публічного сектора.

Системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001. Впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади відповідно до вимог ISO 9001 є одним із завдань України у процесі інтеграції до Європейського

Союзу [23]. Вимоги ISO 9001 безпосередньо не стосуються якості виробу чи послуги. Перш за все, виконання вимог даного стандарту гарантує дієва система управління організації. Наявність сертифіката на систему управління якістю, виданого незалежним органом з оцінки відповідності, є для усіх зацікавлених сторін підтвердженням того, що організація є компетентним партнером і виконавцем, а її пропозицію можна приймати з довірою.

Впровадження вимог стандарту ISO 9001 набуває особливого значення в контексті інтеграції до ЄС та виходження до інших інтеграційних об'єднань. Переваги, які надає впровадження системи управління якістю, використовують в Європі переважна більшість великих і середніх фірм, а також установ публічного [2].

Системи екологічного управління відповідно до вимог ISO 14001. Відповідність вимогам ISO 14001 означає, що організація має власну систему управління охороною довкілля: проводить екологічну політику, для реалізації якої розробляє відповідні програми менеджменту, необхідні процедури та документальну базу, а також проводить аудит. Впроваджуючи систему екологічного управління, організація має розробити та підтримувати процедури визначення екологічних аспектів своєї діяльності, продукції та послуг, якими вона може управляти і на які вона передбачено може впливати з метою встановлення тих аспектів, які мають або можуть мати істотний вплив на навколишнє середовище, та здійснювати аналіз екологічних аспектів у ланцюгах постачання. Інтеграція вимог ISO 14001 до систем управління органів влади є популярною як в країнах Європи [9], так і в США [8; 11] й навіть в Азійсько-Тихоокеанському регіоні [7]. Вивчення міжнародного досвіду вказує на те, що наявність відповідного сертифіката або декларування значно покращують імідж публічної установи, збільшують довіру до неї громади та бізнесу.

Системи менеджменту промислової безпеки та здоров'я відповідно до вимог OHSAS 18001. При впровадженні вимог OHSAS 18001 послідовно здійснюються ідентифікація загроз та оцінка ризиків, пов'язаних з цими загрозами, та побудова на цій основі системи менеджменту, де управління персоналом і робочим середовищем має бути таким, щоб мінімізувати, попереджати або виключати ризики, пов'язані з загрозами у робочому середовищі. Поширення практики застосування вимог цього

стандарту в органах публічного управління розпочалось з Великої Британії [24].

Системи менеджменту соціальної відповідальності на основі SA 8000. В умовах глобалізації усіх аспектів бізнесу необхідність в єдиному глобальному стандарті в галузі соціальної відповідальності призвела до створення стандарту SA 8000. Стандарт базується на принципах 11 Конвенцій Світової Організації Труда, Всесвітньої Декларації Прав Людини, Конвенції ООН з прав дитини. SA 8000 забезпечує визначення етичних критеріїв при виробництві товарів та наданні послуг.

У вересні 2009 р. опубліковано проект міжнародного стандарту ISO 26000 "Настанови щодо соціальної відповідальності" (Guidance on social responsibility) [25], який підготовлено відповідною робочою групою ISO на основі SA 8000. У проекті ISO 26000 введено визначення соціальної відповідальності як відповідальності організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації та не суперечить відповідному законодавству й міжнародним нормам поведінки.

ISO 26000 пропонує гармонізовані, глобально спрямовані настанови, які прийняті на підставі консенсусу між експертами та представниками основних груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і, таким чином, мають сприяти впровадженню найкращої світової практики у сфері соціальної відповідальності. У 2008—2009 рр. активно почав реалізовуватись проект розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні [26]. Вважаємо за доцільне приєднання до цього проекту органів влади та місцевого самоврядування, а також навчальних закладів системи підготовки державних службовців.

Системи менеджменту інформаційної безпеки відповідно до вимог ISO/IEC 27001 створюють можливість для визначення, мінімізації та управління небезпеками та загрозами щодо інформації. Стандарт ISO/IEC 27001 розроблений з метою допомогти організації у підборі ефективних і адекватних засобів для захисту інформації, забезпечити впевненість замовників та партнерів у тому, що інформація захищена належним чином. Велика кількість європейських органів публічного управління залучена до проектів впровадження вимог цього стандарту [5]. В Україні поки є один (але надзвичайно успішний) приклад інтеграції вимог цього стандарту разом з вимогами ISO 9001 до системи управління органом місцевого самоврядування — у 2009 р. виконавчий комітет Вінницької міської ради отримав відповідний сертифікат міжнародного органу з оцінки відповідності [27].

Системи управління IT-сервісами на основі ISO 20000. Надання якісних IT-сервісів органами публічного управління стає сталою практикою [5; 11]. Україна не тільки увійшла до світового інформаційного простору, а й ста-

**Таблиця 1. Міжнародні стандарти, вимоги яких можуть бути інтегровані до системи менеджменту органу публічного управління**

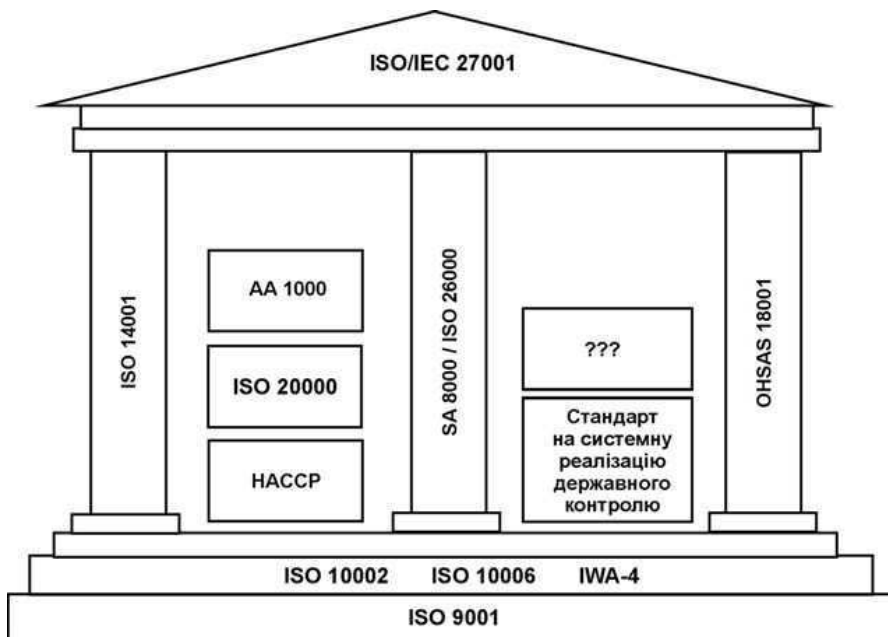
Номер	Назва стандарту / специфікації
ISO 9001	Системи управління якістю. Вимоги Quality management systems – Requirements
ISO 14001	Системи екологічного управління Environmental Management System
OHSAS 18001	Системи менеджменту промислової безпеки та здоров'я Occupation Health And Safety Assessment Series
SA 8000 [ISO 26000]	Соціальна відповідальність Social Accountability
ISO/IEC 27001	Інформаційні технології. Техніки безпеки. Системи менеджменту інформаційної безпеки. Вимоги Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements
ISO/IEC 20000	Інформаційні технології. Менеджмент послуг Information technology – Service management
AA 1000	Стандарт оцінювання звітності Account Ability

ла його невід'ємною складовою, а це, в свою чергу, відкрило шлях до практично необмежених інформаційних ресурсів державним установам. Пошук, збирання, обробка, аналіз, перетворення, зберігання, надання та поширення інформації стає ключовим фактором у сфері державного управління, а останнє можливо завдяки використанню сучасних інформаційних технологій. Впровадження вимог ISO 20000 надасть додаткові можливості поліпшення якості публічних послуг.

Стандарт перевірки звітності AA 1000, розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability), націлений на сприяння організаційній звітності задля сталого розвитку шляхом забезпечення якості нефінансового обліку, аудиту та звітності. Цей стандарт передбачає інтеграцію соціальних аспектів у організацію бізнесу. Важливою ідеєю стандарту є підвищення соціальної звітності бізнесу суспільству за рахунок максимального залучення груп зацікавлених сторін, урахування їхньої думки під час аналізу діяльності компанії. Згідно з вимогами стандарту, основними етапами процесу соціальної звітності є планування (ідентифікація зацікавлених сторін, визначення цінностей і задач компанії), звітність (виявлення найбільш актуальних питань, збір та аналіз інформації), підготовка звіту і проведення аудиту зовнішньою організацією. Три принципи, що керують процесом AA 1000, включають матеріальність, повноту та чутливість, які в свою чергу підтримуються включеністю [28].

Переваги інтеграції систем менеджменту: розробка єдиної структури менеджменту; охоплення великої кількості аспектів діяльності; єдина політика; зменшення витрат на підготовку системи (30—40 % об'єму документації співпадають); зменшення витрат на проведення сертифікаційного аудиту; зменшення витрат на функціонування системи; поліпшення зовнішнього іміджу організації — більша привабливість для інвесторів, споживачів та суспільства; можливість зменшення страхових платежів; розширення можливостей адаптації у постійно змінному зовнішньому середовищі. В якості інтеграційної платформи BSI рекомендує першу міжнародно визнану специфікацію вимог до інтегрованих систем менеджменту PAS 99 (Publicly Available Specification) "Специфікація загальних вимог до систем менеджмент як основа для інтеграції" (Specification of common management system requirements as a framework for integration) [5].

Враховуючи методологічні положення щодо системної реалізації функції державного контролю, запропоновані автором у роботі [15], серед міжнародних доку-



**Рис. 2. Модель інтегрованої системи менеджменту органу державного контролю "Храм менеджменту"**

ментів, які містять детальніший опис елементів менеджменту якості, при побудові інтегрованої системи управління територіального органу державного контролю для першочергового застосування визначаємо: ISO 10002 "Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях" задля налагодження конструктивного діалогу із представниками організацій — об'єктів державного контролю та нагляду; ISO 10006 "Настанови щодо управління якістю в проектах" з метою застосування проектного підходу під час проведення заходів з державного контролю та нагляду; ISO IWA 4 "Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в органах місцевої влади" для коректної побудови системи процесів та оцінювання діяльності органу державного контролю.

Державний контроль має розглядатись з позиції принципово нової парадигми — як системна діяльність з надання послуг неявно вираженому споживачеві. Реалізація функції державного контролю у сфері господарської діяльності має бути цілеспрямована на зниження віро-

гідності появи на ринку небезпечної продукції в умовах мінімального втручання держави в діяльність бізнесу та підвищення якості й конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Це зумовлює необхідність розробки національного стандарту на системну реалізацію державного контролю та подальшого запровадження ризик-орієнтованого підходу до діяльності органів державного контролю з урахуванням положень HACCP (Аналіз ризиків та критичні контрольні точки — Hazard Analysis and Critical Control Point).

Таким чином, творчі можливості стандартизованих систем управління можуть сприяти побудові інтегрованої системи менеджменту органу державного контролю за моделлю "Храм менеджменту", яку запропоновано у роботі [29] (рис. 2). При цьому залишаються можливості для подальшого нарощування інтеграційних складових (блок "???").

З урахуванням рекомендацій Настанови ISO 72 (настанови щодо розроблення стандартів на системи менеджменту) [30] пропонуємо модель інтегрованої системи менеджменту для органу державного контролю, яка має містити поєднання:

- циклу PDCA (Плануй — Виконуй — Контролюй — Дій);
- блоків моделей стандартизованих систем управління: зацікавлені сторони; політика і принципи; планування; впровадження і функціонування; поопераційне управління критичними аспектами; оцінювання діяльності; поліпшення; критичне аналізування з боку вищого керівництва; постійне удосконалення;
- підсистеми поопераційного управління критичними аспектами у сфері екології, професійної та інформаційної безпеки;
- підсистеми управління корпоративною соціальною відповідальністю на основі міжнародних та національних гуманітарних цінностей (рис. 3).



**Рис. 3. Модель інтегрованої системи менеджменту для органу державного контролю**

**ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК З ЦЬЄЇ ТЕМИ**

У статті вивчений світовий досвід створення та удосконалення інтегрованих систем управління в органах публічного управління, визначено необхідність та можливість впровадження подібних систем у вітчизняних органах державного контролю, запропоновано модель інтегрованої системи управління органу державного контролю на підґрунті рекомендацій Міжнародної організації зі стандартизації.

Зазначені ініціативи щодо впровадження в органах влади інтегрованих систем управління сприятимуть сталому розвитку та

оновленню місії публічних інституцій у соціальному та політичному контексті життя у XXI сторіччі, а також надаватимуть цим організаціям підґрунтя для відпрацювання нових цінностей як для самих себе, так і для суспільства. У подальшому вважаємо за необхідне їх інституціоналізацію у вигляді відповідних національних нормативних документів.

## Література:

1. Калита П. Вдосконалення управління на засадах стандартів ISO серії 9000: принципи та особливості їх використання в органах влади / П. Калита // Світ якості України. — 2007. — № 1—2. — С. 10—13.
2. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід): монографія / Лахижа М. І. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 131 с.
3. Шлях до якості: запровадження системи управління якістю // Бюрократ. — № 1—2 (78—79) від 24 січ. 2009 р. — С. 4—7. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/docman/download—document.html?gid=807>.
4. Кращі підприємства України — 2008: альбом / Українська асоціація якості; Європейський фонд управління якістю; Європейська організація якості. — К.: УАЯ, 2008. — 60 с.
5. BSI Group: Public Sector. — Access mode: <http://www.bsigroup.com/en/Assessment—and—certification—services/management—systems/Industry—Sectors/Public—Sector>. — Title from screen.
6. Grimwood D. A review of integrated management principles and practices / Dennis R. Grimwood. — Access mode: <http://www.webace.com.au/~electron/tubes/ims1.doc>.
7. Khalil S. Establishing and Improving an Integrated Management System of Public and Private Sector / M. Shahid Khalil, Tariq Mahmood—Student // IAMOT—2006: Proceedings. — Access mode: <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/10/paper/viewFile/1182/516>.
8. Smith L. Quality + Environment = Better Government / Laura Smith // Quality Digest. — Nov. 2004. — Access mode: [http://www.qualitydigest.com/nov04/articles/03\\_article.shtml](http://www.qualitydigest.com/nov04/articles/03_article.shtml).
9. Striving for Continuous Improvement: The Experience of U.K. Local Government Services. — Access mode: [http://www.asq.org/articles/aqc—proceedings/public-proceedings/53\\_1999/10853.pdf](http://www.asq.org/articles/aqc—proceedings/public-proceedings/53_1999/10853.pdf). — Title from screen.
10. The Corporate Social Responsibility Newswire. — Access mode: <http://www.csrwire.com>. — Title from screen.
11. The Public Sector Network. — <http://deming.ces.clemson.edu/pub/psci/psn/index.htm>.
12. Бурасса М. Вклад ИСО в устойчивое развитие / М. Бурасса // Стандарты и качество. — 2009. — № 6. — С. 52—53.
13. Системы менеджмента и устойчивое развитие / ИСО 9000 + ИСО 14000 + / Ежеквартальное приложение к журналу "Стандарты и качество". — 2004. — № 3. — С. 34—36.
14. Устойчивое развитие — всегда на пике достижений // ИСО 9000 + ИСО 14000 + / Ежеквартальное приложение к журналу "Стандарты и качество". — 2004. — № 4. — С. 17—19.
15. Маматова Т. В. Управление на основе качества: методологические основы для органов государственного контроля: монография / Т. В. Маматова. — Д.: Свідлер А. Л., 2009. — 326 с.
16. Маматова Т. Методологические основы разграничения контрольной и надзорной деятельности государства в сфере технического регулирования в Украине / Т. Маматова // Эффективность держ. упр.: сб. науч. пр. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2009. — Вип. 18/19. — С. 42—51.
17. Маматова Т. Формирование методологических основ системной реализации государственного контроля и надзора / Т. Маматова, С. Качанов // Теоретические и прикладные вопросы государственного управления / Одес. регион. ин-т держ. упр. НАДУ. — О., 2008. — Вип. 4. — С. 1—11. — Спосіб доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e—journals/tppd/2008—4/R\\_2/09mtvkt.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e—journals/tppd/2008—4/R_2/09mtvkt.pdf).
18. Mamatov V. Quality Improvement of Technical Regulation State Bodies as a Factor of Region Sustainable Development / V. Mamatov, T. Mamatova, Valentin Rach // The 48th EOQ Congress, Moscow, Russia, September 7—9, 2004: Proceedings [Electronic resource]. — М.: EOQ; VOK, 2004. — 1 electronic optical disk (CD—ROM).
19. International Organization for Standardization. — Access mode: <http://www.iso.org>. — Title from screen.
20. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001:2008, IDT). — На заміну ДСТУ ISO 9001—2001; надано чинності 2009—09—01. — К.: Держспоживстандарт України, 2009. — VII, 26 с.
21. Чайка І. Розвиток стандартизації в галузі якості / І. Чайка // Світ якості України. — 2004. — № 2. — С. 21—24.
22. Маматов В. Удосконалення методичного супроводу впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади / В. Маматов, Т. Маматова // Вісник державної служби України. — 2007. — № 4. — С. 16—22.
23. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади: постановка Кабінету Міністрів України від 11 трав. 2006 р. № 614 // Офіц. вісн. України. — 2006. — № 20. — С. 19.
24. The Public Sector Benchmarking Service. — Access mode: <http://www.benchmarking.gov.uk>. — Title from screen.
25. ISO/DIS 26000: Guidance on social responsibility. — Access mode: [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO—DIS\\_26000\\_Guidance\\_on\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO—DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf).
26. Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). — Спосіб доступу: <http://www.csr—ukraine.org/about.html>. — Назва з екрану.
27. Офіційний сайт Вінницької міської ради. Політика якості, антикорупції та інформаційної безпеки. — Спосіб доступу: <http://www.vmr.gov.ua/info.aspx?langID=1&pageID=279>. — Назва з екрану.
28. Открытая отчетность в области экологии и устойчивого развития. Международные стандарты корпоративной ответственности // ИСО 9000 + ИСО 14000 + / Ежеквартальное приложение к журналу "Стандарты и качество". — 2004. — № 3. — С. 22—31.
29. Дворкин Л. Хорошие стандарты придумали британцы. Интеграция BS 7799 в системы менеджмента / Л. Дворкин // Стандарты и качество. — 2005. — № 3. — С. 78—81.
30. Интегрированный менеджмент: как действовать // ИСО 9000 + ИСО 14000 + / Ежеквартальное приложение к журналу "Стандарты и качество". — 2004. — № 4. — С. 20.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2009 р.