

Родионов Дмитрий Григорьевич
д-р экон. наук, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-1254-0464

e-mail: rodion_dm@mail.ru

Данияли Сара Мехраб

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-3101-3085

E-mail: sara_danial64@yahoo.com

Мокеева Татьяна Васильевна

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-0392-4175

e-mail: mokeeva_tv@spbstu.ru

Rodionov Dmitriy

Doctor of Economic Sciences, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

ORCID: 0000-0002-1254-0464

e-mail: rodion_dm@mail.ru

Daniali Sara

Candidate of Economic Sciences, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

ORCID: 0000-0003-3101-3085

E-mail: sara_danial64@yahoo.com

Mokeeva Tatiana

Candidate of Economic Sciences, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

ORCID: 0000-0002-0392-4175

e-mail: mokeeva_tv@spbstu.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. Рассмотрена проблема формирования интегрированной системы управления в контексте развития инновационного менеджмента. Уточнено понятие интегрированной системы управления и предложен применимый вариант интегрированной системы управления, которая основана на интеграции существующих стандартов менеджмента и объединяет их политики и стратегии в общий основной принцип управления. Разработаны концептуальная многосвязная модель интегрированной системы управления и модель с управленческими инновациями как часть интегрированной системы управления. Представлены факторы, влияющие на мотивацию создания и совершенствования интегрированной системы управления. Рассмотрена проблематика поиска интегративных сфер взаимодействия стандартов менеджмента и предложенная матрица взаимодействия стандартов менеджмента.

Ключевые слова: интегрированные системы управления, стандарты систем менеджмента, инновационный менеджмент, иранский стандарт, Цикл Деминга, концептуальная модель, модели ИСУ, мотивация совершенствования ИСУ.

Цитирование: Родионов Д.Г., Данияли С.М., Мокеева Т.В. Формирование интегрированной системы управления в контексте развития инновационного менеджмента//Вестник университета. 2020. № 5. С. 24–31.

FORMATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE MANAGEMENT DEVELOPMENT

Abstract. The issue of integrated management system formation in the context of innovative management development has been considered. The concept of an integrated management system has been clarified and an integrated management system version, which is based on the integration of existing management standards and integrates their policies and strategies into a common basic management principle, has been proposed. A conceptual multiply connected model of an integrated management system and a model with managerial innovations as part of an integrated management system have been developed. The factors influencing the motivation for creating and improving an integrated management system have been presented. The problems of searching for integrative areas of interaction between management standards have been considered and a matrix of interaction between management standards has been proposed.

Keywords: integrated management systems, management system standards, innovation management, Iranian standard, Deming Cycle, conceptual model, ISO model, motivation for improving ISO.

For citation: Rodionov D.G., Daniali S.M., Mokeeva T.V. (2020) Formation of an integrated management system in the context of innovative management development. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 24–31. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-24-31

Благодарности. Авторы выражают благодарность доктору экономических наук, профессору Олегу Тимофеевичу Лебедеву за плодотворное участие в обсуждении материалов статьи, ее подготовке к опубликованию. Исследование выполнено при поддержке Совета по грантам Президента Российской Федерации (проект НШ – 3792.2018.6).

Acknowledgements. The authors express their gratitude to Oleg Lebedev, doctor of Economic Sciences, professor, for his productive participation in the discussion of the article materials, its preparation for publication. The study has been carried out under support of the Council for Grants of the President of the Russian Federation (project NSH – 3792.2018.6).

© Родионов Д.Г., Данияли С.М., Мокеева Т.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



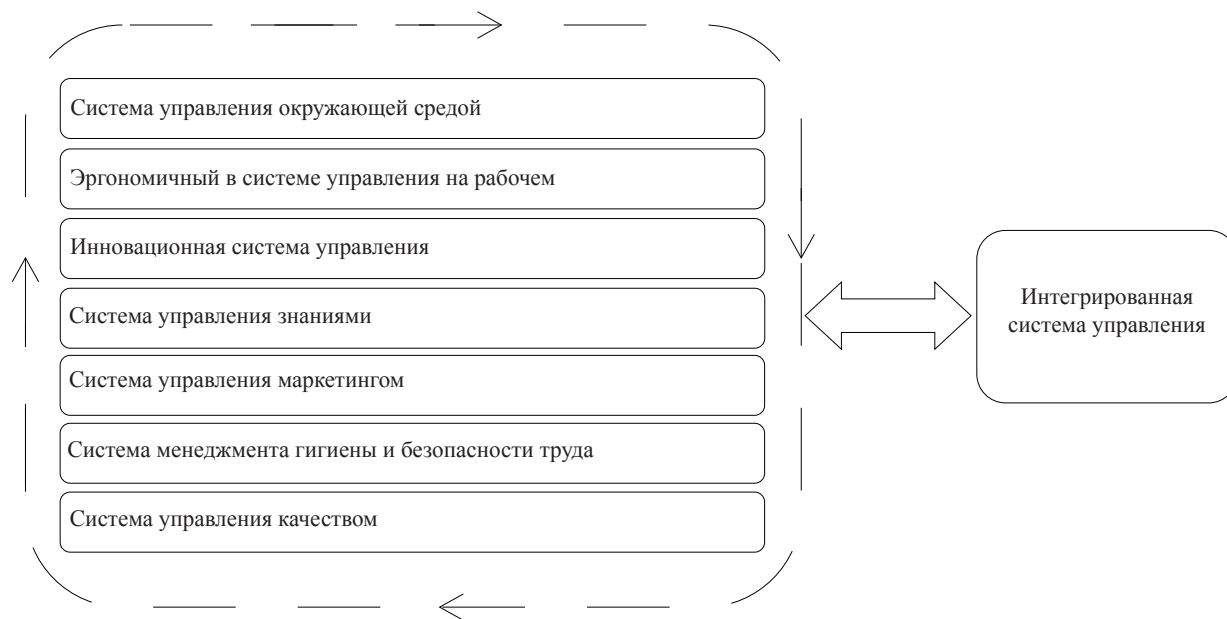
Современные мировые рынки требуют от компаний внедрения интегрированных систем управления (далее – ИСУ) для сохранения их конкурентоспособности в непрерывно изменяющихся условиях. Традиционно различные структуры и подразделения в организациях управляют системами менеджмента качества, экологии, управления безопасностью и гигиеной труда. Сертификация стандартов систем менеджмента, таких как ИСО (ISO) 9000 и ИСО (ISO) 9001, QS9000, ИСО/ТУ 16949 для систем менеджмента качества (далее – СМК); ИСО (ISO) 14000 и ИСО (ISO) 14001 для систем экологического менеджмента (далее – СЭМ); СМПБиОТ (OHSAS) 18000 для системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда; ICAO для систем управления безопасностью полетов (СУБП), проводится отдельно и связано с высокими расходами для организаций. Разрабатывая и внедряя ИСУ, интегрирующую процессы организации управления, компании могут значительно сократить объем бумажной работы, минимизировать затраты, устранить противоречивость или избыточность информации и в конечном итоге повысить эффективность и результативность деятельности организации [10].

Основная цель интегрированных систем менеджмента окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности – оптимизировать усилия предприятий по удовлетворению потребностей клиентов и ожиданий всех заинтересованных сторон с точки зрения прибыльности и социальных параметров [11]. Подходы, совмещающие корпоративную социальную ответственность и устойчивое развитие, должны стать неотъемлемой частью социально-экономических концепций, используемых предприятиями для обеспечения баланса между экономическим ростом, запасами природных ресурсов и социальным прогрессом [7].

Интегрированная система управления – это результат применения логического и системного подходов к управлению, позволяющий принимать оптимальные оперативные и стратегические решения, учитывающие факторы, которые ведут к эффективному функционированию организации, как с точки зрения качества продукции, так и с точки зрения требований окружающей среды и гигиены труда и техники безопасности, а также другие системы управления.

Согласно М. Оларо и др., интегрированная система управления – это система управления, которая объединяет все компоненты бизнеса в единую систему, ведущую к достижению целей и задач организации [11]. Вместе с тем необходимо отметить, что в эффективной интеграции нуждаются также процессы и факторы, прямо или косвенно связанные с бизнесом и имеющие сложную социально-экономическую природу, что создает комплекс недостаточно структурированных и исследованных проблем. Все эти факторы имеют динамический и вероятностный характер, как и система их взаимовлияния и взаимодействия.

Многосвязная модель интегрированной системы управления может быть представлена в следующем виде (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

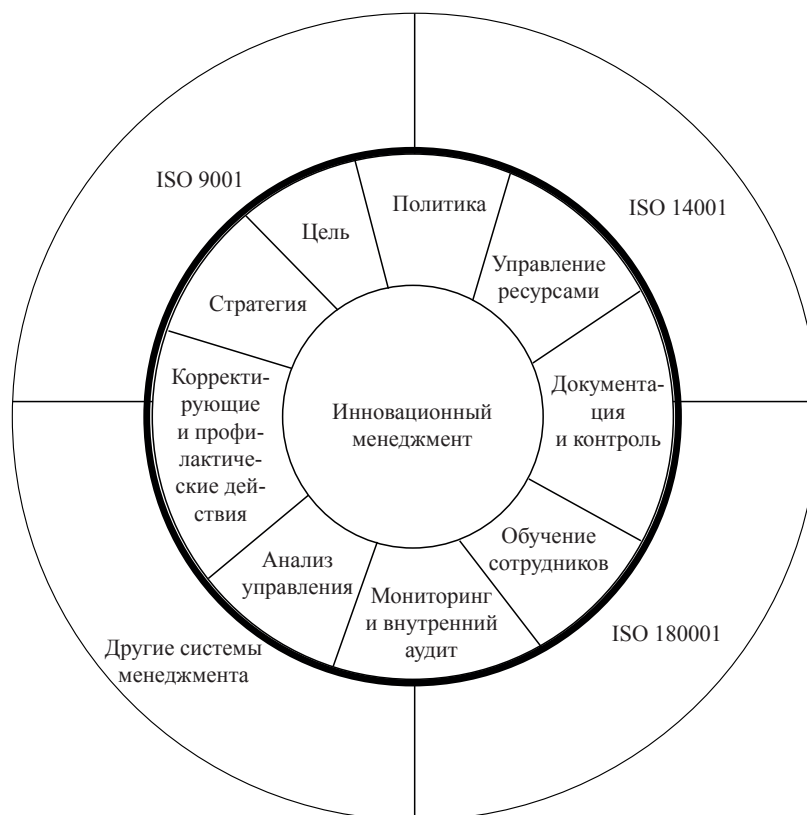
Рис. 1. Концептуальная модель интегрированной системы управления

В интегрированную систему управления включены процессы и факторы, описывающие формализованные системы управления персоналом; финансами; безопасностью; качеством; окружающей средой; здоровьем; безопасностью на предприятии и т. д. Внутри каждой из систем все процессы должны осуществляться в соответствии с триадой «качество – стоимость – время» [4]. Вместе с тем уровень формализации представлений всегда имеет определенные ограничения субъективной и объективной природы, подлежащие преодолению в процессе развития теории и практики. Интеграция управления рассматривается как эффективный метод для удовлетворения не только текущих, но и перспективных требований к структурам, представляющим все заинтересованные стороны, что далеко не всегда обосновано в форме указанных стандартов. Б. Баблига и др. полагают, что интегрированная система управления не может быть получена просто путем «аннексии» нескольких систем управления, которые были разработаны независимо [2]. Интеграция нескольких систем управления открывает не только разнообразные преимущества для организации, но и порождает множество проблем, требующих анализа и разрешения.

Поиск и обоснование элементов и факторов интеграции деятельности в системах управления требуют особого внимания в силу их различной значимости. К числу таких факторов следует, прежде всего, отнести профессиональные кадры предприятия, уровень их общей и профессиональной культуры; компетентность; эрудицию; уровень организации культуры предприятия, включая социально-психологический климат; уровень организационно-технологического базиса и организационно-экономического механизма управления; уровень развития и использования экономико-математических моделей и методов, их адаптивных свойств и многое другое.

Осознавая важность инноваций для компании и в то же время отвечая на запросы рынка о необходимости внедрения системы управления, менеджеры должны принять методологию инновационного менеджмента, имеющую надежную модель интеграции ее в текущие процессы управления, в противном случае она может привести к деструктивным процессам.

После изучения различных моделей ИСУ в области инновационного менеджмента авторы предложили модель, которая удовлетворяет вышеуказанным условиям и представляет собой основу для будущего развития (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Разработка модели ИСУ с управленческими инновациями как часть интегрированной системы управления

Установлено, что мотивацией для интеграции систем управления может быть: а) снижение затрат и повышение ценности процессов и б) снижение бизнес-рисков.

Существует два способа интеграции систем управления:

- последовательное внедрение систем управления, за которым следует интеграция;
- интеграция системы управления с самого начала.

Компании, которые начали с внедрения единой или отдельной системы управления (например, СМК, СЭМ и др.) из-за давления со стороны бизнеса или по юридическим причинам, применили первый вариант. Этот вариант включал последовательное или индивидуальное внедрение систем управления с последующей их интеграцией [8]. Большинство компаний обычно сначала внедряют СМК, а затем используют ее, интегрируя с другими системами управления. Это, вероятно, самый обычный путь большего числа компаний, имеющих СМК [6]. Компании, подпадающие под строгие экологические нормы (например, нефтяные, электроэнергетические компании или атомные электростанции), могут сначала внедрить СЭМ, а затем интегрировать другие системы управления, используя модель и/или требования СЭМ [6]. Интегрируют ли компании СЭМ с СМК или СЭМ с СМПБиОТ, зависит от того, какие системы им требуются, поскольку эти компании интегрировали две системы управления и они могли бы продолжить интеграцию третьей системы управления, чтобы иметь все три системы управления.

Второй вариант, который может быть реализован, заключается в одновременной интеграции систем управления с самого начала. Компаний, которые не имеют каких-либо формальных систем управления, могут последовательно интегрировать все три системы управления или могут также начать с интеграции двух систем управления, а затем добавить другие. Тем не менее, компании, которые уже сертифицированы с одной системой управления, могут одновременно интегрировать две системы управления, а затем интегрировать их с существующей системой управления [3; 6; 8].

Вместе с тем, как отмечают М. В. Макаренко и др., существующие проекты внедрения ИСУ имеют ряд нерешенных проблем:

- описательный характер представления;
- процесс не технологизирован в широком смысле слова;
- нет методологии построения системного функционирования [1].

Анализ показал, что существует несколько подходов, которые могут облегчить интеграцию систем управления, такие как стандартный подход, системный подход, подход общего качества и подход «планирование – действие – проверка – корректировка» (далее – ПДПК). Первый подход основан на стандарте систем управления. Этого можно достичь, поскольку ИСО 14001 имеет общие принципы системы управления с ИСО 9000, а СМПБиОТ 18001 совместим с ИСО 14001 и ИСО 9000. Этот подход можно разделить следующим образом:

- интеграция систем управления СЭМ с использованием требований / модели ИСО 9000;
- интеграция систем управления с использованием требований / модели ИСО 14001;
- интеграция систем управления с использованием стандартных требований и методологии СМПБиОТ [3; 8; 13; 14; 15].

Второй подход заключается в использовании системной концепции. С. Карапетровыч утверждает, что системная концепция рассматривает проблему в целом, а не как ее отдельные части [6]. Система состоит из взаимосвязанных процессов, которые функционируют гармонично, совместно используют одни и те же ресурсы и все они направлены на достижение поставленных целей или задач. Эта концепция обеспечивает хорошую основу для одновременной интеграции, начиная от определения целей и желаемых результатов, проектирования системы, распределения ресурсов и реализации системы, до сравнения фактических и желаемых результатов. Она также совместима с ИСО 9001:2000, ИСО 14001 и СМПБиОТ 18001 [5].

В следующем подходе используются концепции Всеобщего управления качеством (далее – ВУК) и/или модель премии за качество, такие как Национальная премия Качества Малколма Болдриджа (НПКМБ) и Европейская премия качества (ЕПК) за разработку интегрированной организационной модели для систем управления качеством, окружающей средой, здоровьем и безопасностью, используя подход ВУК, который включает вопросы лидерства и культуры.

И. Бекмерхаген и др. предложили подход к интеграции систем управления, который использует цикл «планирование – действие – проверка – корректировка» (ПДПК) [3]. Поскольку ИСО 14000 (СЭМ) и BS 8800

(система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья) разрабатываются на основе цикла ПДПК, этот способ подходит для интеграции этих двух систем управления. В то же время новая версия 2000 ИСО 9001 и ее модель процесса также совместимы и могут быть объединены в цикл ПДПК. Кроме того, компании могут также объединить несколько подходов для интеграции своих систем управления. Например, Д. Макау утверждает, что ВУК сталкивает организации и сотрудников во многих ситуациях с чрезмерными требованиями, в то время как стандарт ИСО 9000 недостаточно развит [9]. Чтобы уравновесить это, Д. Макау разработал руководство по ИСУ, объединив как стандарт системы менеджмента (ИСО 9000), так и подход всеобщего управления качеством.

Существуют различные факторы, которые в настоящее время считаются критически важными для успешного внедрения ИСУ. Несмотря на то, что различные авторы придерживаются разных взглядов, факторы фактически сосредоточены на семи основных элементах:

- приверженность руководству и лидерство;
- управление ресурсами;
- ориентация на заинтересованные стороны;
- образование и непрерывное обучение;
- оценка эффективности;
- системы и процессы;
- постоянное совершенствование.

Мотивы принятия решения о внедрении ИСУ могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренние мотивы – это те, которые возникают из социально-техническо-экономической среды любой компании и могут быть классифицированы как реактивные или преактивные. Реактивные мотивы проистекают из результатов процесса, и если руководство не удовлетворено, то ИСУ просят принять корректирующие меры. Они также могут возникать в результате повторяющихся нестыковок или отказов в соответствии с текущими оперативными, финансовыми и/или регулирующими целями и задачами. Преактивные мотивы в литературе исследованы еще недостаточно, поскольку методы прогнозирования в сложных системах имеют весьма сложную природу. Внешние мотивы могут появляться по требованиям социальных институтов или клиентов, которые настаивают на интегрированных системах управления или влияния конкуренции на мировом рынке [12].

Преимущества интегрированных систем управления могут быть основным мотивом внедрения ИСУ и могут быть оценены в нескольких областях. В целом мотивы создания и совершенствования ИСУ включают в себя регулирующие, финансовые, эксплуатационные, маркетинговые, социальные и другие факторы [12].

Оперативные преимущества для основной деятельности компании исходят из совершенствования цепочек поставок и измеряются по различным показателям, таким как производительность; эффективность; период цикла; скорость; потери и количество несчастных случаев и т. д. Значительными преимуществами являются: экономия времени, упрощение системы, улучшение взаимодействия между различными структурами компании и развитие совместной работы по постоянному совершенствованию [12].

Нормативные выгоды относятся к совершенствованию нормативных требований в отношении окружающей среды, здоровья и безопасности, ответственности корпораций или требований к качеству процесса производства [12].

Финансовым преимуществом внедрения ИСУ является экономия затрат и улучшение финансового состояния предприятия.

Социальные выгоды исходят из ожиданий работников и общества в целом.

Маркетинговые преимущества измеряются показателями продаж и имиджем компании. Некоторые эмпирические исследования показали, что компании, внедрившие ИСУ, имели лучшие результаты оценки клиентов и, следовательно, лучшие результаты по имиджу компании [16; 17]. Рынки также могут негативно отреагировать на сигналы о неблагоприятных экологических происшествиях, таких как нарушение разрешений, судебные процессы и жалобы, или положительно на сигналы о хороших экологических характеристиках [12]. Однако роль маркетинговых преимуществ (при их наличии) при внедрении ИСУ должна быть исследована дополнительно.

В развитии проблем теории и методологии формирования интегрированных систем управления остается мало исследованным широкий класс проблем, связанных с действием факторов интеграции систем менеджмента.

Поскольку различные стандарты преследуют различные политики, стратегии, миссии, социальные цели и обязательства общества, их объединяют подчас серьезные диалектические противоречия. Основное из них между эффективностью и качеством, которое отражает интересы производителя и потребителя. Эти противоречия могут носить различный характер – от сглаженных и до острых противоречий. В связи с тем, что на единое поле социально-экономической деятельности накладываются различные стандарты, то на этом интегрированном поле возникают следующие ситуации:

- достаточно или условно полное или полное совпадение требований и норм стандартов;
- частичное совпадение, которое допускает альтернативные решения;
- частичное совпадение, которое не допускает альтернативных решений;
- несовпадение стандартов;
- противоречие, которое может носить резко выраженную негативную природу.

Все эти проблемы должны быть решены обществом. Решение может относиться к взаимной согласованности, уточнению объективной природы самих стандартов, то есть законам развития природы. Следующее противоречие заключается в несоответствии требованиям и нормам общественного развития, что может потребовать значительных редакций и новаций.

Для решения этой проблемы можно рассмотреть следующую матрицу (рис. 3), где каждый из стандартов выступает в качестве целезадающего, а остальные стандарты выступают в качестве целереализующих или целеобеспечивающих. При этом каждый из стандартов последовательно выступает и в той и в другой роли. На рисунке 3 значения S12-SNN отражают различную степень совпадения или несовпадения требований и норм стандартов.

Целезадающие стандарты	Целереализующие стандарты		
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18000
ISO 9001		S ₁₂	S ₁₃
ISO 14001	S ₂₁		S ₂₃
OHSAS 18000	S ₃₁	S ₃₂	

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Матрица взаимодействия стандартов менеджмента

Задача заключается в поисках оптимального баланса, причем главным условием выступает непротиворечие объективным законам развития природы и общества. Для этого могут потребоваться не только значительные изменения в политике стандартов, способах их реализации и т. д., но и в социальных стандартах развития общества на международном, национальном и региональном уровнях.

Библиографический список

1. Макаренко, М. В., Щербаков, А. Е., Музипова, Ф. Р. Интегрированная система менеджмента качества для шинного предприятия // Стандарты и Качество. – 2006. – № 10. – С. 64-66.
2. Baliga, B., Hides, M. T., Sharp, J. M. Integrated management systems: An agile manufacturing enabler // ICSTM2000, International Conference on Systems Thinking in Management. Geelong, Australia, November 8-10, 2000. – Pp. 83-88.
3. Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., Willborn, W. Integration of management systems: Focus on safety in the nuclear industry // Journal of Quality and Reliability Management. – 2003. – Vol. 20. – No. 2. – Pp. 210-228. <https://doi.org/10.1108/02656710310456626>
4. Brad, S. Vectors of innovation to support quality initiatives in the framework of ISO 9001:2000 // International Journal of Quality and Reliability. – 2008. – Vol. 25. – No. 7. – Pp. 674-693. <https://doi.org/10.1108/02656710810890872>
5. Jonker, J., Karapetrovic, S. Systems thinking for the integration of management systems // Business Process Management Journal. – 2004. – Vol. 10. – No. 6. – Pp. 608-615. <https://doi.org/10.1108/14637150410567839>
6. Karapetrovic, S. Strategies for the integration of management systems and standards // The TQM Magazine. – 2002. – Vol. 14. – No. 1. – Pp. 61-67. <https://doi.org/10.1108/09544780210414254>

7. Kaufmann, M., Olaru, M. The impact of corporate social responsibility on business performance – Can it be measured, and if so, how? // Proceedings of the Berlin International Economics Congress 2012. Berlin, March 7-10, 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2012-03-biec/The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_on_Business_Performance_-_Malte_Kaufmann.pdf (дата обращения: 04.02.2020).
8. Labodova, A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach // Journal of Cleaner Production. – 2004. – Vol. 12. – No. 6. – Pp. 571-580. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.008>
9. Mackau, D. SME integrated management system: a proposed experiences model // The TQM Magazine. – 2003. – Vol. 15. – No. 1. – Pp. 43-51. <https://doi.org/10.1108/09544780310454448>
10. Mohammad, M., Osman, M., Yusuff, R., Ismail, N. Strategies and critical success factors for integrated management systems implementation // Proceedings of the 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering, ICC and IE 2005. Istanbul. Turkey. June. 2005. – Pp. 1391-1396.
11. Olaru, M., Dinu, V., Stoleriu, G., Sandru, D., Dinca, V. M. Responsible commercial activity of SMEs and specific values of sustainable development in terms of the European excellence model // Amfiteatru Economic. – 2010. – Vol. 12. – No. 27. – Pp. 10-26.
12. Rajkovic, D., Aleksic, M. Corporative motives on implementation of integrated management system (IMS) // International Journal for Quality Research. – 2009. – Vol. 3. – No. 3. – Pp. 114-118.
13. Scipioni, A., Arena, F., Villa, M., Saccarola, G. Integration of management systems // Environmental Management and Health. – 2001. – Vol. 12. – No. 2. – Pp. 134-145. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.35566.51528>
14. Stamou, T. Integrated management systems in small medium sized enterprises: Theory and practice: Master thesis / University of East Anglia. Norwich, UK, 2003. – P. 10.
15. VonAhsen, A., Funck, D. Integrated management systems – opportunities and risks for corporate environmental protection // Corporate Environmental Strategy. – 2001. – Vol. 8. – No. 2. – Pp. 165-176. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00089-6](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00089-6)
16. Zeng, S., Shi, J. J., Lou, G. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China // Journal of Cleaner Production. – 2007. – Vol. 15. – No. 18. – Pp. 1760-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
17. Zutshi, A., Sohal, A. S. Integrated management system: The experiences of three Australian organisations // Journal of Manufacturing Technology Management. – 2005. – Vol. 16. – No. 2. – Pp. 211-232. <https://doi.org/10.1108/17410380510576840>

References

1. Makarenko M. V., Shcherbakov. A. E., Muzipova F. R. Integrirovannaya sistema menedzhmenta kachestva dlya shinnogo predpriyatiya [*Integrated quality management system for a tire company*]. Standarty i Kachestvo [*Standards and Quality*], 2006, no. 10, pp. 64-66.
2. Baliga B., Hides M. T., Sharp J. M. Integrated management systems: An agile manufacturing enabler. ICSTM2000, International Conference on Systems Thinking in Management, Geelong, Australia, November 8-10, 2000, pp. 83-88.
3. Beckmerhagen I., Berg H., Karapetrovic S., Willborn W. Integration of management systems: Focus on safety in the nuclear industry. Journal of Quality and Reliability Management, 2003, vol. 20, no. 2, pp. 210-228. <https://doi.org/10.1108/02656710310456626>
4. Brad S. (2008). Vectors of innovation to support quality initiatives in the framework of ISO 9001:2000. International Journal of Quality and Reliability, 2008, vol. 25, no. 7, pp. 674-693. <https://doi.org/10.1108/02656710810890872>
5. Jonker J., Karapetrovic S. Systems thinking for the integration of management systems. Business Process Management Journal, 2004, vol. 10, no. 6, pp. 608-615. <https://doi.org/10.1108/14637150410567839>
6. Karapetrovic S. Strategies for the integration of management systems and standards. The TQM Magazine, 2002, vol. 14, No. 1, pp. 61-67. <https://doi.org/10.1108/09544780210414254>
7. Kaufmann M., Olaru M. The impact of corporate social responsibility on business performance – Can it be measured, and if so, how?. Proceedings of the Berlin International Economics Congress 2012. Berlin, March 7-10, 2012. Available at: http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2012-03-biec/The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_on_Business_Performance_-_Malte_Kaufmann.pdf (accessed 04.02.2020).
8. Labodova A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. Journal of Cleaner Production, 2004, vol. 12, no. 6, pp. 571-580. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.008>
9. Mackau D. SME integrated management system: a proposed experiences model. The TQM Magazine, 2003, vol. 15, no. 1, pp. 43-51. <https://doi.org/10.1108/09544780310454448>

10. Mohammad M., Osman M., Yusuff R., Ismail N. Strategies and critical success factors for integrated management systems implementation. Proceedings of the 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering, ICC and IE 2005. Istanbul, Turkey, June, 2005, pp. 1391-1396.
11. Olaru M., Dinu V., Stoleriu G., Sandru D., Dinca V.M. Responsible commercial activity of Smes and specific values of sustainable development in terms of the European excellence model. *Amfiteatru Economic*, 2010, vol. 12, no. 27, pp. 10-26.
12. Rajkovic D., Aleksic M. Corporative motives on implementation of integrated management system (IMS). *International Journal for Quality Research*, 2009, vol.3, no. 3, 2009, pp. 114-118.
13. Scipioni A., Arena F., Villa M., Saccarola G. Integration of management systems. *Environmental Management and Health*, 2001, vol. 12, no. 2, pp. 134-145. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.35566.51528>
14. Stamou T. Integrated management systems in small medium sized enterprises: Theory and practice: Master thesis. University of East Anglia, Norwich, UK, 2003, p. 10.
15. VonAhsen A., Funck D. Integrated management systems – opportunities and risks for corporate environmental protection. *Corporate Environmental Strategy*, 2001, vol. 8, no. 2, pp. 165-176. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00089-6](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00089-6)
16. Zeng S., Shi J. J., Lou G. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 2007, vol. 15, no. 18, pp. 1760-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
17. Zutshi A., Sohal A. S. Integrated management system: The experiences of three Australian organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2005, vol. 16, no. 2, pp. 211-232. <https://doi.org/10.1108/17410380510576840>