

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Богдан БАНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Богдан БАНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.г.н, доцент Анастасія ГЛУШЕНКОВА

науковий ступінь,

вчене звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: _____

науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

вчене звання

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Баник Богдан Степанович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інтегровані системи менеджменту якості

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, звіти про результати господарської діяльності АТ «Сенс Банк»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ (ІСМЯ)
Розділ 2... АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В АТ «СЕНС БАНК»
Розділ 3...ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В АТ
«СЕНС БАНК»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	Виконано
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	Виконано
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	Виконано
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	Виконано
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	Виконано
6	Висновки	05.05.2025	Виконано
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	Виконано
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	Виконано
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	Виконано
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	Виконано
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Богдан БАНИК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ (ІСМЯ)	12
1.1. Поняття, сутність та принципи менеджменту якості та інтегрованих систем менеджменту (ІСМ).....	12
1.2. Еволюція менеджменту якості: основні етапи та концепції..	20
1.3. Моделі інтеграції систем менеджменту якості.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В АТ «СЕНС БАНК»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Сенс Банк»: історія, місія, послуги, структура управління.....	38
2.2. Діагностика існуючої системи управління якістю в АТ «Сенс Банк	45
2.3. Оцінка відповідності діяльності банку принципам TQM та можливостей застосування Lean Six Sigma.....	49
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В АТ «СЕНС БАНК».....	55
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження/вдосконалення ІСМЯ для АТ «Сенс Банк» на основі світового та українського досвіду	55
3.2. Впровадження використання ключових показників ефективності (КРІ) для моніторингу інтегрованої системи менеджменту якості	61
3.3. Пропозиції щодо використання цифрових інструментів та програмного забезпечення для підтримки ІСМЯ.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічної трансформації глобальної та національної економік, посилення конкуренції на ринку банківських послуг та зростання вимог споживачів до їх якості, питання ефективного управління стає ключовим фактором успіху будь-якої фінансової установи. Особливої ваги набуває впровадження та розвиток інтегрованих систем менеджменту якості (ІСМЯ), які дозволяють не лише забезпечити високий рівень сервісу, але й оптимізувати внутрішні процеси, підвищити керованість, знизити ризики та зміцнити довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів.

Для банківського сектору України, який проходить складний етап адаптації до нових економічних реалій, зокрема в умовах воєнного стану та післякризового відновлення, проблема забезпечення якості та ефективності є надзвичайно гострою. Акціонерне товариство «Сенс Банк», як одна з системно важливих фінансових установ країни, що пройшла через значні трансформації, включаючи зміну власника (націоналізацію у 2023 році) та оновлення бренду, стоїть перед завданням не лише збереження своїх ринкових позицій, але й їх зміцнення через підвищення операційної ефективності та клієнтоорієнтованості. Впровадження або вдосконалення ІСМЯ в АТ «Сенс Банк» може стати дієвим інструментом для досягнення цих стратегічних цілей, відповіді на виклики сьогодення та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Актуальність дослідження управлінських аспектів формування та функціонування ІСМЯ в АТ «Сенс Банк» зумовлюється кількома причинами. По-перше, це потреба самого банку в удосконаленні управлінських процесів, особливо після нещодавніх кардинальних змін, що вимагають підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності, характерних для установ державної форми власності. По-друге, це необхідність адаптації до міжнародних стандартів управління (зокрема, стандартів серії ISO), що є важливим для зміцнення репутації та залучення потенційних інвестицій. По-третє, наявність певних викликів у діяльності банку, таких як високий рівень непрацюючих кредитів (NPL) та

необхідність оптимізації процесів на тлі скорочення фізичної мережі відділень, вказує на потенціал для покращень, які може забезпечити ІСМЯ. Дослідження світового та вітчизняного досвіду впровадження ІСМЯ у фінансових установах, а також аналіз специфіки діяльності АТ «Сенс Банк» дозволить розробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення його системи менеджменту якості.

Таким чином, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки її результати можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності конкретної банківської установи та розвитку науково-методичних підходів до управління якістю в банківському секторі України.

Мета і завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка науково-обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості в Акціонерному товаристві «Сенс Банк» на основі комплексного аналізу теоретичних засад ІСМЯ та діагностики існуючої практики управління якістю в банку.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені такі **завдання**:

- розкрити поняття, сутність та ключові принципи менеджменту якості та інтегрованих систем менеджменту;
- проаналізувати еволюцію концепцій менеджменту якості, основні етапи її розвитку та роль міжнародних стандартів якості;
- виявити та охарактеризувати основні моделі інтеграції систем менеджменту якості та особливості їх нормативно-правового регулювання в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Сенс Банк» та проаналізувати його ключові фінансово-економічні показники;
- провести діагностику існуючої системи управління якістю в АТ «Сенс Банк», включаючи аналіз наявних політик, процедур, сертифікатів (за їх

наявності) та практик управління клієнтським досвідом;

- оцінити відповідність діяльності АТ «Сенс Банк» принципам Загального управління якістю (TQM) та визначити можливості застосування методології Lean Six Sigma;
- провести SWOT-аналіз АТ «Сенс Банк» у контексті впровадження або вдосконалення ІСМЯ;
- обґрунтувати доцільність впровадження ІСМЯ для АТ «Сенс Банк», спираючись на світовий та український досвід фінансових установ;
- розробити модель інтегрованої системи менеджменту якості для АТ «Сенс Банк» на основі міжнародних стандартів ISO та специфіки його діяльності;
- запропонувати систему ключових показників ефективності (КРІ) для моніторингу інтегрованої системи менеджменту якості в банку;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення ІСМЯ в АТ «Сенс Банк».

Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси формування, функціонування та вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості в банківській установі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, організаційно-економічний механізм та практичні аспекти вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості на прикладі Акціонерного товариства «Сенс Банк».

Нормативно-правові й теоретичні джерела.

Теоретичною та методологічною основою кваліфікаційної роботи стали фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі менеджменту якості, банківського менеджменту, стратегічного управління та управління бізнес-процесами.

При написанні роботи були використані законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють банківську діяльність та питання стандартизації,

зокрема Закони України «Про банки і банківську діяльність», «Про стандартизацію», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», а також нормативні документи Національного банку України.

Важливу роль у дослідженні відіграли міжнародні стандарти серії ISO, зокрема ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO/IEC 27001, ISO 22301, ISO 37001, які визначають вимоги до різних аспектів систем менеджменту та їх інтеграції. Було проаналізовано праці класиків теорії менеджменту якості, таких як Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, К. Ісікава, А. Фейгенбаум, а також сучасних дослідників, що займаються проблемами інтегрованих систем менеджменту, зокрема С. Карапетровича, Г. Вілкінсона, Б. Дейла та інших.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні дані Національного банку України, Державної служби статистики України, матеріали АТ «Сенс Банк» (фінансова звітність, внутрішні політики та процедури, публічна інформація), наукові публікації, монографії, статті у фахових періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та ресурси мережі Інтернет. Навчально-методична література використовувалася для порівняння різних підходів до управлінських та економічних явищ, а також для критичного аналізу існуючих практик.

Методи дослідження.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у кваліфікаційній роботі було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- **теоретичного узагальнення та порівняння** - для вивчення сутності понять «якість», «менеджмент якості», «інтегрована система менеджменту якості», аналізу еволюції концепцій управління якістю та моделей інтеграції систем менеджменту;
- **системного аналізу** - для дослідження ІСМЯ як комплексної системи взаємопов'язаних елементів та для розробки моделі ІСМЯ для АТ «Сенс Банк»;
- **аналізу та синтезу** - для детального вивчення окремих аспектів

діяльності банку та узагальнення отриманих результатів;

- **статистичного аналізу** - для обробки та аналізу фінансово-економічних показників діяльності АТ «Сенс Банк», динаміки кількості клієнтів та відділень;
- **документального аналізу** - для вивчення внутрішніх нормативних документів, політик, процедур АТ «Сенс Банк», а також законодавчих та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність та стандартизацію;
- **SWOT-аналізу** - для виявлення сильних та слабких сторін АТ «Сенс Банк», а також можливостей та загроз зовнішнього середовища у контексті впровадження ІСМЯ;
- **графічного методу** - для наочного представлення динаміки показників та структури запропонованої моделі;
- **методу експертних оцінок (опосередковано)** - через аналіз наукових публікацій та звітів провідних консалтингових компаній;
- **розрахунково-аналітичного методу** - для економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення ІСМЯ.

Практичне значення одержаних результатів.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості в АТ «Сенс Банк». Запропонована модель ІСМЯ, що базується на інтеграції ключових міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISO 22301 та ін.) та враховує специфіку банківської діяльності, може бути використана керівництвом банку для:

- систематизації та оптимізації управлінських процесів;
- підвищення якості банківських продуктів та послуг;
- покращення клієнтського досвіду та підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- ефективного управління ризиками, включаючи операційні,

інформаційної безпеки та безперервності бізнесу;

- зниження операційних витрат за рахунок зменшення помилок та підвищення ефективності;
- зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на якість та постійне вдосконалення;
- підвищення довіри з боку клієнтів, партнерів, інвесторів та держави як власника.

Розроблена система ключових показників ефективності (КПІ) може бути використана для моніторингу та оцінки результативності функціонування ІСМЯ та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Економічне обґрунтування запропонованих заходів демонструє потенційні вигоди від їх реалізації.

Окремі теоретичні положення та практичні рекомендації роботи можуть бути корисними для інших банківських установ України, які прагнуть впровадити або вдосконалити свої системи менеджменту якості.

Інформаційна база дослідження.

Дослідження базується як на матеріалах Акціонерного товариства «Сенс Банк», що функціонує у сфері надання банківських та інших фінансових послуг на території України, так і на основі фінансових звітів банку. Окрім цього було взято до уваги додаткову літературу, яка пояснює принципи інтеграції ключових міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISO 22301 та ін.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ (ІСМЯ)

1.1. Поняття, сутність та принципи менеджменту якості та інтегрованих систем менеджменту (ІСМ)

Менеджмент якості, як особливий вид людської діяльності, спрямований на досягнення визначеної мети або цілей організації у сфері якості. Він охоплює скоординовані дії з керівництва та контролю організації стосовно якості, забезпечуючи відповідність продукції чи послуг встановленим вимогам та очікуванням споживачів.

Інтегрована система менеджменту (ІСМ) є більш комплексним поняттям. Різні науковці пропонують дещо відмінні трактування цього терміну. Наприклад, О.Б. Гаффорова визначає ІСМ як цілісну сукупність взаємозв'язаних елементів менеджменту (об'єктів, суб'єктів, функцій), що взаємодіють задля забезпечення розвитку організації. Інший підхід розглядає ІСМ як велику цільову систему, що служить виконанню заданої функції, необхідної для реалізації бізнес-цілей, та уточнює, що ефективна ІСМ - це синтетична система, що об'єднує кращі застосовані підходи, практики та інструменти. Розуміння сутності інтегрованих систем менеджменту якості неможливе без глибокого аналізу фундаментального поняття "якість" та похідного від нього "менеджмент якості". Термін "якість" є багатоаспектним і в сучасному діловому світі виходить далеко за межі простої відповідності продукції чи послуги встановленим специфікаціям. Якість охоплює ступінь, до якого сукупність властивих характеристик об'єкта (продукції, послуги, процесу, системи) задовольняє вимоги. Це означає не лише якість кінцевого продукту чи послуги, але й якість процесів, за допомогою яких вони створюються, та якість самої системи управління організацією.

Основою сучасного менеджменту якості, зокрема стандартів серії ISO 9000, є сім фундаментальних принципів. Ці принципи розроблені для того, щоб спрямовувати організації до сталого успіху через задоволення потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін. Розглянемо їх детальніше:

Орієнтація на клієнта. Головним фокусом менеджменту якості є задоволення потреб клієнтів і прагнення перевершити їхні очікування. Організації залежать від своїх клієнтів, і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги та прагнути перевершити їхні очікування.

Сталий успіх досягається тоді, коли організація завойовує та зберігає довіру клієнтів та інших зацікавлених сторін. Кожен аспект взаємодії з клієнтом надає можливість створити для нього додаткову цінність.

Підвищення цінності для клієнта, зростання задоволеності та лояльності клієнтів, збільшення повторних звернень, розширення клієнтської бази, зростання доходів та частки ринку.

Визначення прямих та непрямих клієнтів; розуміння їхніх поточних та майбутніх потреб і очікувань; пов'язування цілей організації з потребами клієнтів; комунікація потреб клієнтів у всій організації; планування, проектування, виробництво, постачання та підтримка продукції та послуг для задоволення потреб клієнтів; вимірювання та моніторинг задоволеності клієнтів та вжиття відповідних заходів; активне управління відносинами з клієнтами.

Лідери на всіх рівнях встановлюють єдність мети та напрямку розвитку організації, а також створюють умови, в яких працівники залучені до досягнення цілей організації у сфері якості.

Створення єдності мети, напрямку та залученості дозволяє організації узгодити свої стратегії, політики, процеси та ресурси для досягнення своїх цілей.³

Підвищення ефективності та результативності досягнення цілей у сфері якості; краща координація процесів організації; поліпшення комунікації між рівнями та функціями організації; розвиток та поліпшення спроможності організації та її працівників досягати бажаних результатів.[3]

Можливі дії: Доведення місії, бачення, стратегії, політики та процесів до всіх працівників; створення та підтримка спільних цінностей, справедливості та етичних моделей поведінки на всіх рівнях; формування культури довіри та чесності; заохочення відданості організації; забезпечення лідерів на всіх рівнях позитивним

прикладом; надання працівникам необхідних ресурсів, навчання та повноважень; натхнення, заохочення та визнання внеску працівників.

Компетентні, наділені повноваженнями та залучені працівники на всіх рівнях організації є суттєво важливими для підвищення її спроможності створювати та надавати цінність.

Для ефективного та результативного управління організацією важливо залучати всіх працівників на всіх рівнях та поважати їх як особистостей. Визнання, надання повноважень та підвищення компетентності сприяють залученню працівників до досягнення цілей організації у сфері якості.

Краще розуміння працівниками цілей організації у сфері якості та підвищення мотивації до їх досягнення; посилення залученості працівників до діяльності з поліпшення; підвищення особистого розвитку, ініціативності та творчості; зростання задоволеності працівників; підвищення довіри та співпраці в усій організації; посилення уваги до спільних цінностей та культури. [36]

Можливі дії: Спілкування з працівниками для сприяння розумінню важливості їхнього особистого внеску; пропагування співпраці в рамках усієї організації; сприяння відкритому обговоренню та обміну знаннями та досвідом; надання працівникам можливості визначати перешкоди для результативності та виступати з ініціативами без страху; визнання та заохочення внеску, навчання та вдосконалення працівників; уможливлення самооцінки результативності стосовно особистих цілей.



Рис. 1.1. Інтегрована система управління якістю на підприємстві. Розроблено автором на основі [38]

Процесний підхід. Узгоджені та передбачувані результати досягаються ефективніше та результативніше, коли діяльність розуміють та управляють нею як взаємопов'язаними процесами, що функціонують як цілісна система.

Система менеджменту якості складається з взаємопов'язаних процесів. Розуміння того, як ця система виробляє результати, дозволяє організації оптимізувати систему та її результативність.

Основні переваги: Підвищена спроможність зосереджувати зусилля на ключових процесах та можливостях для поліпшення; узгоджені та передбачувані результати через систему узгоджених процесів; оптимізована результативність завдяки ефективному управлінню процесами, результативному використанню ресурсів та зменшенню міжфункціональних бар'єрів; можливість для організації забезпечувати впевненість зацікавлених сторін щодо її узгодженості, ефективності

та результативності.

Можливі дії: Визначення цілей системи та процесів, необхідних для їх досягнення; встановлення повноважень, відповідальності та підзвітності за управління процесами; розуміння спроможностей організації та визначення обмежень ресурсів перед початком дій; визначення взаємозалежностей процесів та аналіз впливу змін окремих процесів на систему в цілому; управління процесами та їх взаємозв'язками як системою для досягнення цілей організації у сфері якості; забезпечення доступності необхідної інформації для функціонування та поліпшення процесів, а також для моніторингу, аналізу та оцінки результативності системи в цілому.

Поліпшення. Успішні організації постійно зосереджені на поліпшенні.

Поліпшення є суттєво важливим для організації, щоб підтримувати поточні рівні результативності, реагувати на зміни у своїх внутрішніх та зовнішніх умовах та створювати нові можливості.

Основні переваги: Поліпшена результативність процесів, організаційні спроможності та задоволеність клієнтів; посилений акцент на дослідженні та визначенні першопричин з подальшими запобіжними та коригувальними діями; підвищена спроможність передбачати внутрішні та зовнішні ризики та можливості та реагувати на них; посилений розгляд як поступового, так і проривного поліпшення; краще використання навчання для поліпшення; посилення спрямованості на інновації.

Можливі дії: Сприяння встановленню цілей поліпшення на всіх рівнях організації; навчання та підготовка працівників на всіх рівнях щодо застосування основних інструментів та методологій для досягнення цілей поліпшення; забезпечення компетентності працівників для успішного просування та завершення проектів поліпшення; розроблення та розгортання процесів для впровадження проектів поліпшення в усій організації; відстеження, аналіз та аудит планування, впровадження, завершення та результатів проектів поліпшення; інтеграція міркувань щодо поліпшення в розроблення нової або модифікованої продукції,

послуг та процесів; визнання та відзначення поліпшень.

Прийняття рішень на основі фактів (доказів). Рішення, що ґрунтуються на аналізі та оцінці даних та інформації, з більшою ймовірністю дадуть бажані результати [2].

Прийняття рішень може бути складним процесом, і воно завжди містить певну невизначеність. Воно часто включає різні типи та джерела вхідних даних, а також їх інтерпретацію, яка може бути суб'єктивною. Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та потенційні непередбачені наслідки. Аналіз фактів, доказів та даних веде до більшої об'єктивності та впевненості у прийнятті рішень.

Основні переваги: Поліпшені процеси прийняття рішень; поліпшена оцінка результативності процесів та спроможності досягати цілей; поліпшена операційна ефективність та результативність; підвищена спроможність аналізувати, оскаржувати та змінювати думки та рішення; підвищена спроможність демонструвати ефективність минулих рішень.

Можливі дії: Визначення, вимірювання та моніторинг ключових показників для демонстрації результативності організації; забезпечення доступності всіх необхідних даних для відповідних осіб; забезпечення точності, надійності та безпеки даних та інформації; аналіз та оцінка даних та інформації з використанням відповідних методів; забезпечення компетентності працівників для аналізу та оцінки даних за необхідності; прийняття рішень та вжиття заходів на основі доказів, збалансованих з досвідом та інтуїцією.

Менеджмент взаємин. Для сталого успіху організації управляють своїми взаєминами з відповідними зацікавленими сторонами, наприклад, постачальниками. [49]

Відповідні зацікавлені сторони впливають на результативність організації. Сталий успіх з більшою ймовірністю досягається, коли організація управляє взаєминами з усіма своїми зацікавленими сторонами для оптимізації їхнього впливу на її результативність. Управління взаєминами з мережею постачальників та партнерів має особливе значення.[3]

Основні переваги: Покращена результативність організації та її зацікавлених сторін через реагування на можливості та обмеження, пов'язані з кожною зацікавленою стороною; спільне розуміння цілей та цінностей серед зацікавлених сторін; підвищена спроможність створювати цінність для зацікавлених сторін шляхом спільного використання ресурсів та компетентності та управління ризиками, пов'язаними з якістю; добре керований ланцюг постачання, що забезпечує стабільний потік продукції та послуг.

Визначення відповідних зацікавлених сторін (таких як постачальники, партнери, клієнти, інвестори, працівники та суспільство в цілому) та їхніх взаємин з організацією; визначення та пріоритезація взаємин із зацікавленими сторонами, якими необхідно управляти; встановлення взаємин, що збалансовують короткострокові вигоди з довгостроковими міркуваннями; збір та обмін інформацією, досвідом та ресурсами з відповідними зацікавленими сторонами; вимірювання результативності та надання зворотного зв'язку щодо результативності зацікавленим сторонам, за доцільності; встановлення спільних заходів з розвитку та поліпшення з постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами; заохочення та визнання поліпшень та досягнень постачальників та партнерів.

Важливо підкреслити, що ці сім принципів менеджменту якості не є ізольованими догмами, а становлять динамічну та взаємопов'язану систему. Ефективність застосування одного принципу часто посилює та підтримує реалізацію інших. Наприклад, сильне та цілеспрямоване "Лідерство" є фундаментальною передумовою та каталізатором для успішної реалізації інших принципів. Коли керівництво чітко визначає та комунікує місію, бачення розвитку, стратегії та політики якості, це створює основу для "Залученості персоналу". Працівники, які розуміють цілі організації та важливість свого внеску, більш мотивовані та схильні брати активну участь у процесах та їх вдосконаленні. Це, в свою чергу, сприяє ефективному впровадженню "Процесного підходу", де кожен усвідомлює свою роль у ланцюжку створення цінності. Ефективно керовані

процеси, підтримувані залученим персоналом під егідою сильного лідерства, неминуче ведуть до кращого розуміння та задоволення потреб клієнтів, що є сутністю принципу "Орієнтація на клієнта". Рішення щодо оптимізації цих процесів, поліпшення продукції та послуг, а також управління взаєминами приймаються не інтуїтивно, а на основі ретельного аналізу даних та фактів ("Прийняття рішень на основі фактів"). Це забезпечує об'єктивність та мінімізує ризики помилкових рішень. Нарешті, такий системний підхід до якості зміцнює "Менеджмент взаємин" з постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, оскільки чітко визначені процеси, прозорість та спільна орієнтація на якість створюють надійну та передбачувану основу для довгострокової співпраці. Розуміння цих глибоких взаємозв'язків дозволяє організаціям не просто формально "впроваджувати принципи", а будувати цілісну культуру якості, де кожен елемент системи підсилює інші, приводячи до синергетичного ефекту, постійного поліпшення та, як наслідок, до сталого успіху та конкурентоспроможності. Це виходить за рамки простого переліку та декларації принципів, наголошуючи на їх системній природі та необхідності комплексного підходу до їх реалізації.

1.2. Еволюція менеджменту якості: основні етапи та концепції, міжнародні стандарти якості

Розуміння сучасних інтегрованих систем менеджменту якості неможливе без аналізу історичного розвитку концепцій управління якістю. Еволюція менеджменту якості пройшла декілька ключових етапів, кожен з яких характеризувався специфічними підходами та інструментами.

Таблиця 1.1

Етапи еволюції менеджменту якості

Етап	Роки (орієнтовно)	Ключові характеристики/Фокус	Основні інструменти/Підходи	Провідні теоретики/Внесок (якщо релевантно)
Механічний контроль	до 1900 р.	Індивідуальна відповідальність майстра	Особисті навички, досвід	-
Контроль майстра	1900-1920 р.	Відповідальність майстра/десятника, якість як відповідність стандартам	Система Тейлора, допуски, вимірювальні інструменти, інспектори з якості	Ф. Тейлор
Інспекційний контроль	1920-1940 р.	Масове виробництво, 100% контроль, якість як відповідність стандартам і стабільність процесів	Організовані інспекції, перші статистичні методи (контрольні карти Шухарта)	В. Шухарт
Статистичний контроль якості (SQC)	1940-1960 р.	Контроль процесів, якість як відповідність ринковим вимогам	Статистичні методи контролю (вибірковий контроль, контрольні карти), аналіз	Е. Демінг, Дж. Джуран (вплив на Японію)

			варіацій	
Забезпечення якості (QA)	1960-1980 р.	Комплексний підхід, якість як задоволення потреб замовників та службовців, контроль усієї діяльності	Системи "Керування якістю в рамках фірми" (CWQC), Total Quality Control (TQC)	А. Фейгенбаум
Загальне управління якістю (TQM)	1980-2000 р.	Постійне поліпшення, залучення всіх, якість як задоволення потреб суспільства, власників, споживачів, службовців	Філософія TQM, стандарти ISO 9000, гуртки якості, інструменти TQM	Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Ф. Кросбі
Інтегровані системи менеджменту (ISM)	з 2000 р. - дотепер	Інтеграція різних аспектів управління (якість, екологія, безпека тощо), сталий розвиток, якість життя	Стандарти ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001 та ін., HLS, моделі інтеграції	-

Розроблено автором на основі [3, 10, 45, 61]

1. Ранні етапи (до початку XX ст.): На початковому етапі, до масового промислового виробництва, контроль якості мав переважно індивідуальний характер. Кожен ремісник чи працівник особисто відповідав за якість своєї продукції (механічний контроль). З появою фабричного виробництва виникла потреба в спеціалізованому контролі, який часто здійснював майстер або десятник (контроль майстра). У цей період Ф. Тейлор заклав основи наукового менеджменту, що включали поняття верхньої та нижньої межі якості, поля допусків та необхідність незалежного інспектора з якості.

2. Інспекційний контроль (1920-1940 рр.): З розвитком масового виробництва з'явилися окремі служби інспекційного контролю, які здійснювали 100% перевірку готової продукції. Якість визначалася як відповідність встановленим стандартам. Важливим кроком стало застосування перших

статистичних методів, зокрема, розробка Вальтером Шухартом контрольних карт, що дозволило перейти від суцільного контролю до вибіркового та аналізувати стабільність процесів.

3. Статистичний контроль якості (1940-1960 рр.): Цей етап характеризується широким розповсюдженням статистичних методів контролю якості. Особливо активно ці методи почали впроваджуватися в Японії за участю таких експертів, як К. Ісікава. Якість продукції, процесів та діяльності почала визначатися як відповідність ринковим вимогам, а контроль поширився на етапи проектування та виробництва. [61]

4. Забезпечення якості (1960-1980 рр.): Значний внесок у розвиток теорії та практики управління якістю зробили Едвардс Демінг та Джозеф Джуран, які переконали японське керівництво у важливості системного підходу до забезпечення якості та ролі вищого керівництва в цьому процесі. Демінг сформулював свої знамениті 14 принципів, що стали основою для реформування менеджменту в Японії та заклали підвалини концепції Загального управління якістю (TQM). Арманд Фейгенбаум розробив ідею комплексного (тотального) управління якістю (Total Quality Control), що передбачала врахування всіх факторів, які впливають на якість, на всіх етапах життєвого циклу продукції та за участі всіх підрозділів компанії.¹⁷ З'являється концепція «систем забезпечення якості», яка охоплювала не лише якість продукції, але й якість усієї діяльності фірми. В Японії була створена власна унікальна система якості - «Керування якістю в рамках фірми» (Company Wide Quality Control - CWQC). Якість на цьому етапі визначалася як задоволення вимог та потреб замовників та службовців, а контроль охоплював усю діяльність виробника. [82]

5. Загальне (тотальне) управління якістю - TQM (1980-2000 рр.): Принципи TQM, орієнтовані на постійне поліпшення якості, мінімізацію витрат, своєчасність постачання та залучення всього персоналу, набувають широкого поширення у світі. Розробляються та впроваджуються міжнародні стандарти серії ISO 9000, які формалізують вимоги до систем менеджменту якості. Посилюється

конкуренція на міжнародних ринках, що стимулює компанії до сертифікації своїх СМЯ. Зростає увага до задоволення потреб власних працівників як важливого фактору досягнення якості.

6. Інтегровані системи менеджменту (з 2000 р. - до наших часів): Подальше удосконалення міжнародних стандартів, посилення впливу суспільства на виробничі процеси, охорону навколишнього середовища та соціальну відповідальність бізнесу призводять до появи та поширення інтегрованих систем менеджменту. Організації починають об'єднувати системи управління якістю (ISO 9001) з системами екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту охорони праці та промислової безпеки (ISO 45001, що замінив OHSAS 18001), менеджменту інформаційної безпеки (ISO 27001) та іншими. Еволюція систем управління якістю на сучасному етапі тісно пов'язана із загальнолюдськими цілями - покращанням якості життя в цілому.

Протягом усієї еволюції менеджмент якості включав чотири основні складові: планування якості, забезпечення якості, контроль якості та поліпшення якості. Ця еволюція демонструє чітку тенденцію: від простого контролю готової продукції до превентивного управління процесами, а потім - до стратегічного управління всією організацією з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та аспектів сталого розвитку. Інтегровані системи менеджменту є логічним продовженням цього тренду, дозволяючи компаніям системно управляти різними, але взаємопов'язаними аспектами своєї діяльності для досягнення загальної ефективності та стійкості.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила низку стандартів на системи менеджменту, які слугують основою для побудови ефективних ІСМЯ в організаціях будь-якого типу та розміру. Ці стандарти встановлюють вимоги до різних аспектів управління та можуть бути інтегровані в єдину систему. [102]

Ключовими стандартами, що найчастіше інтегруються, є:

- ISO 9001 «Системи менеджменту якості. Вимоги»: Цей стандарт є фундаментальним для побудови будь-якої ІСМЯ. Він спрямований на забезпечення стабільно високого рівня якості продукції чи послуг, що відповідає

вимогам клієнтів та застосовним законодавчим і регуляторним вимогам. [2] ISO 9001 базується на процесному підході та циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act) і є універсальним, тобто може застосовуватися будь-якою організацією. Він слугує базою для інтеграції інших систем менеджменту.

- ISO 14001 «Системи екологічного менеджменту. Вимоги з настановами щодо застосування»: Цей стандарт допомагає організаціям ідентифікувати, управляти, контролювати та зменшувати свій вплив на навколишнє середовище. [2] Він спрямований на ефективне використання ресурсів, запобігання забрудненню та дотримання екологічного законодавства.

- ISO 45001 «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці. Вимоги з настановами щодо застосування»: Цей стандарт (який замінив OHSAS 18001) встановлює вимоги для створення безпечних та здорових умов праці, запобігання виробничому травматизму та професійним захворюванням, а також для постійного поліпшення показників у сфері охорони здоров'я та безпеки праці (ОЗтаБП). [11]

Окрім цих трьох основних стандартів, до ІСМЯ часто інтегрують й інші, залежно від специфіки діяльності організації та її стратегічних пріоритетів:

- ISO/IEC 27001 «Інформаційні технології. Методи захисту. Системи менеджменту інформаційної безпеки. Вимоги»: Надзвичайно актуальний для банківських установ, оскільки забезпечує захист конфіденційної інформації, цілісність даних та доступність інформаційних систем.[2]

- ISO 50001 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги з настановами щодо використання»: Дозволяє оптимізувати використання енергії, скоротити витрати та зменшити вплив на довкілля, пов'язаний з енергоспоживанням. [12]

- ISO 22301 «Безпека суспільства. Системи менеджменту безперервності бізнесу. Вимоги»: Забезпечує стійкість компанії в умовах кризи або непередбачених ситуацій, що є критично важливим для фінансових установ.

- ISO 37001 «Системи менеджменту протидії корупції. Вимоги з

настановами щодо застосування»: Допомогає організаціям запобігати, виявляти та реагувати на корупційні ризики. [41]

- ISO 22000 «Системи менеджменту безпечності харчових продуктів»: Хоча менш релевантний для банків, він ілюструє широкі можливості інтеграції різних систем менеджменту. [31]

Інтеграція цих та інших стандартів в єдину систему менеджменту надає організації низку суттєвих переваг:

Оптимізація процесів та зменшення дублювання: Замість кількох паралельних систем створюється єдина, що усуває дублювання процедур, документації та зусиль.

Зниження витрат: Економія досягається за рахунок скорочення витрат на розробку, впровадження, підтримку та сертифікацію кількох окремих систем, а також завдяки проведенню інтегрованих аудитів.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика основних міжнародних стандартів на системи менеджменту (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001)

Характеристика	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001
Основна мета	Забезпечення якості продукції/послуг, задоволеність клієнтів	Управління екологічними аспектами, мінімізація впливу на довкілля	Забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці, запобігання травматизму та захворюванням
Об'єкт менеджменту	Якість продукції, послуг та процесів	Екологічні аспекти діяльності, продукції та послуг організації	Ризики у сфері охорони здоров'я та безпеки праці (ОЗтаБП)

Ключова спрямованість	Задоволення вимог споживачів, постійне поліпшення якості	Запобігання забрудненню, дотримання екологічного законодавства, сталий розвиток	Проактивне управління ризиками ОЗтаБП, залучення працівників, постійне поліпшення ОЗтаБП
Основні вимоги	Процесний підхід, управління ризиками, лідерство, орієнтація на клієнта	Ідентифікація екологічних аспектів, екологічна політика, цілі, програми	Ідентифікація небезпек, оцінка ризиків ОЗтаБП, політика ОЗтаБП, цілі, участь працівників

Розроблено автором на основі [2, 41]

Підвищення прозорості та керованості ризиками: Єдина система полегшує відстеження результатів діяльності та комплексне управління різними видами ризиків (якості, екологічними, безпековими тощо).

Узгодженість політики та цілей: Забезпечується єдиний підхід до управління різними аспектами діяльності, що сприяє більш злагодженій роботі та досягненню стратегічних цілей.

Покращена комунікація та співпраця: Інтеграція сприяє руйнуванню бар'єрів між підрозділами та покращує внутрішню комунікацію.

Підвищення загальної продуктивності та ефективності: Синергетичний ефект від інтеграції призводить до більш раціонального використання ресурсів та покращення загальних бізнес-показників.

Інтеграція систем менеджменту сприяє формуванню цілісного бачення організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем, що є критично важливим для стратегічного управління. Коли системи управління якістю, екологією та безпекою працюють ізольовано, можливі неузгодженості та конфлікти. Наприклад, заходи з підвищення якості можуть мати негативний екологічний вплив, якщо це не

враховується комплексно. ІСМЯ дозволяє збалансувати ці аспекти, приймаючи рішення, оптимальні для організації в цілому та її сталого розвитку.

1.3. Моделі інтеграції систем менеджменту якості

Процес об'єднання різних систем менеджменту в єдину інтегровану систему може відбуватися за різними моделями, залежно від специфіки організації, її ресурсів та вже існуючих систем. Науковці виділяють кілька підходів до визначення сутності ІСМ, зокрема кумулятивний (об'єднання кількох систем в одну), адаптивний (адаптація системи до міжнародних стандартів) та комбінований.

Найбільш поширеними моделями інтеграції є:

1. Адитивні моделі: Цей підхід передбачає послідовне додавання нових систем менеджменту до вже існуючої базової системи, якою найчастіше виступає система менеджменту якості (СМЯ), побудована на основі ISO 9001. Наприклад, після впровадження СМЯ організація може інтегрувати систему екологічного менеджменту (ISO 14001), а потім - систему менеджменту охорони праці (ISO 45001) тощо. Проміжок часу між впровадженням окремих систем може становити від кількох місяців до кількох років.

2. Повністю інтегровані моделі: Ця модель передбачає одночасне проектування та впровадження всіх необхідних систем менеджменту як єдиного комплексу. Хоча такий підхід має певні організаційні та економічні переваги (наприклад, уникнення перебудови вже існуючих систем), він зустрічається рідше, оскільки історично міжнародні стандарти на різні системи менеджменту з'являлися та впроваджувалися поступово.

Незалежно від обраної моделі, організаційно-методичним фундаментом для створення ІСМ слугують стандарти ISO серії 9000, оскільки їхні базові поняття та принципи (зокрема, процесний підхід та цикл PDCA) найбільшою мірою відповідають принципам загального менеджменту.

Значним кроком з боку ISO, що суттєво полегшив інтеграцію систем менеджменту, стало запровадження Структури високого рівня (High-Level Structure - HLS), також відомої як Annex SL. HLS - це уніфікована структура, спільні терміни та визначення, а також ідентичний базовий текст для всіх нових та оновлених стандартів ISO на системи менеджменту.

Метою HLS є забезпечення узгодженості між різними стандартами на системи менеджменту, що спрощує їх розуміння, впровадження та інтеграцію в одній організації. Це дозволяє уникнути плутанини та дублювання при одночасному використанні кількох стандартів.

HLS включає 10 основних розділів (статей):

1. Сфера застосування (Scope): Визначає призначені результати системи менеджменту.
2. Нормативні посилання (Normative references): Вказує на інші стандарти, необхідні для застосування даного стандарту.
3. Терміни та визначення (Terms and definitions): Наводить загальні терміни та визначення, а також специфічні для конкретного стандарту.
4. Контекст організації (Context of the organization): Вимагає від організації визначити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її здатність досягати призначених результатів системи менеджменту, а також потреби та очікування зацікавлених сторін.
5. Лідерство (Leadership): Наголошує на ролі вищого керівництва у впровадженні та підтримці системи менеджменту, визначенні політики та розподілі відповідальності.
6. Планування (Planning): Включає дії щодо управління ризиками та можливостями, встановлення цілей системи менеджменту та планування їх досягнення.
7. Підтримка (забезпечення) (Support): Охоплює ресурси, компетентність, обізнаність, комунікацію та документовану інформацію, необхідні для функціонування системи менеджменту.

8. Операційна діяльність (Operation): Стосується планування та контролю процесів, необхідних для задоволення вимог до продукції/послуг та реалізації дій, визначених на етапі планування.

9. Оцінка результативності (Performance evaluation): Включає моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінку результативності системи менеджменту, а також проведення внутрішніх аудитів та аналізу з боку керівництва.

10. Поліпшення (Improvement): Вимагає від організації визначати та реалізовувати можливості для поліпшення, а також вживати заходів щодо невідповідностей та коригувальних дій.

Розділи 4-10 HLS тісно пов'язані з циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act), який є основою для постійного поліпшення :

- Plan (Плануй): Розділи 4 (Контекст організації), 5 (Лідерство), 6 (Планування), 7 (Підтримка).
- Do (Виконуй): Розділ 8 (Операційна діяльність).
- Check (Перевірй): Розділ 9 (Оцінка результативності).
- Act (Дій): Розділ 10 (Поліпшення).

Ключовими концепціями, які пронизують HLS, є розуміння контексту організації, лідерство та прихильність вищого керівництва, процесний підхід та ризик-орієнтоване мислення.⁶⁷ Запровадження HLS стало фундаментальним кроком ISO назустріч організаціям, що прагнуть інтегрувати декілька систем менеджменту. Розуміння HLS дозволяє, наприклад, банківській установі бачити спільні точки дотику між різними стандартами (такими як ISO 9001 для якості та ISO 27001 для інформаційної безпеки) та уникати створення паралельних, не пов'язаних між собою систем документації та процесів. До появи HLS кожен стандарт мав унікальну структуру, що значно ускладнювало інтеграцію. HLS надає єдиний "скелет", на який "нарощуються" специфічні вимоги кожного конкретного стандарту, що суттєво полегшує створення єдиної документації, проведення інтегрованих аудитів та загальне управління ICM.

Вибір конкретної моделі залежить від багатьох факторів, включаючи розмір

та специфіку організації, кількість та типи стандартів, що інтегруються, рівень зрілості існуючих систем та стратегічні цілі підприємства.

Інтеграція на основі структури високого рівня (High-Level Structure - HLS) стандартів ISO:

Така уніфікація значно полегшує інтеграцію стандартів ISO 9001 (менеджмент якості), ISO 14001 (екологічний менеджмент), ISO 45001 (менеджмент охорони здоров'я та безпеки праці), ISO 27001 (менеджмент інформаційної безпеки), ISO 50001 (енергетичний менеджмент) та інших. Організації можуть розробляти спільні процеси для таких елементів, як визначення контексту організації, лідерство та зобов'язання керівництва, планування (включаючи управління ризиками та можливостями), управління ресурсами, внутрішні аудити, аналіз з боку керівництва та постійне поліпшення, адаптуючи їх для задоволення специфічних вимог кожного стандарту.

Модель PEDIMS (Process Embedded Design of Integrated Management Systems):

Цей підхід, запропонований у науковій літературі, орієнтований на глибоке вбудовування ICM в операційну діяльність організації, роблячи систему зручною для ключових користувачів та легкою для засвоєння та практичного застосування (інтерналізації). Модель PEDIMS включає три основні взаємопов'язані елементи:

Контекстно-орієнтований дизайн: Розробка кожної діяльності з урахуванням аспектів якості, екології, охорони праці та інших релевантних систем менеджменту, виходячи з потреб та очікувань зацікавлених сторін та специфіки організації.

Впровадження ICM: Досягнення операційної досконалості через ефективне управління процесами для максимізації інтегрованої цінності.

Інтерналізація системи: Інтеграція вдосконалених процесів в основні системи менеджменту та стратегію організації. Детальніший опис моделі PEDIMS та її елементів наведено у джерелі, якщо там міститься відповідна інформація, або може бути знайдений у працях авторів, що її розробили, наприклад, згаданих у.

Модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC) як інструмент інтеграції:

Збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортон, може слугувати ефективним інструментом для інтеграції різних аспектів систем менеджменту зі стратегічними цілями організації.⁶⁸ BSC трансформує місію та стратегію компанії у систему взаємопов'язаних показників, згрупованих за чотирма основними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Інтегруючи цілі та показники з різних систем менеджменту (наприклад, показники якості продукції, екологічної ефективності, рівня безпеки праці) у відповідні перспективи BSC, організація може забезпечити узгодженість своїх дій та відстежувати комплексний вплив ІСМ на загальну результативність.

Моделі С. Карапетровича:

Станіслав Карапетрович є одним із провідних дослідників у сфері інтегрованих систем менеджменту. Він концептуалізував ІСМ як єдиний набір взаємопов'язаних процесів, що використовують спільні людські, інформаційні, матеріальні, інфраструктурні та фінансові ресурси для досягнення комплексного набору цілей, пов'язаних із задоволенням потреб зацікавлених сторін. Одна з його ранніх моделей (розроблена спільно з Вілборном у 1998 році) фокусувалася на поєднанні систем менеджменту якості (QMS), екологічного менеджменту (EMS) та менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці (OH&SMS), розглядаючи також концепції соціальної відповідальності та фінансового менеджменту. Карапетрович також запропонував синергетичну модель, яка наголошує на потенційних синергіях між вимогами стандартів ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001, зокрема у сферах документації, розробки політик та цілей, прихильності вищого керівництва, постійного поліпшення, аудитів та внутрішньої комунікації. Його роботи також досліджують рівні інтеграції та послідовність впровадження стандартів.

Моделі Вілкінсона та Дейла:

Г. Вілкінсон та Б. Дейл запропонували модель ІСМ, засновану на підході Загального управління якістю (TQM). У їхній моделі ІСМ об'єднує QMS, EMS та OH&SMS таким чином, що ці підсистеми втрачають свою незалежність і функціонують як єдине ціле. Ресурси, процеси та процедури взаємодіють через

інтегровану організаційну структуру та культуру для виконання діяльності з планування, контролю, впровадження, вимірювання, поліпшення та аудиту. Автори розрізняють два основні підходи до інтеграції: "вирівняний підхід" (aligned approach), що полягає переважно в об'єднанні документації, та більш глибокий "підхід TQM", що передбачає повну інтеграцію систем у культуру та стратегію організації.

Підходи "базовий стандарт з модулями" та "підхід узгодження":

У науковій літературі також розглядаються дві загальні моделі інтеграції стандартів 60:

Модель "базового стандарту вищого рівня" з модульними стандартами: Ця модель передбачає використання одного основного (базового) стандарту системи менеджменту (часто ISO 9001) як фундаменту, до якого додаються специфічні вимоги інших стандартів у вигляді модулів.

Модель "узгодження" (alignment approach): Цей підхід полягає у паралельному функціонуванні різних систем менеджменту, які мають високий ступінь узгодженості структури та спільного змісту (наприклад, завдяки HLS), що дозволяє гармонізувати їхню взаємодію. Детальніше ці моделі можуть бути описані у.

Інші моделі та підходи:

Часто стандарт ISO 9001 розглядається як універсальна основа для інтеграції з іншими системами, такими як ISO 14001, OHSAS 18001 (нині ISO 45001) тощо, завдяки його фокусу на процесному підході та вимогах до загального менеджменту. Деякі моделі також наголошують на важливості створення єдиного інформаційного простору для ICM, що забезпечує актуальність, ефективність, цілісність та надійність інформації, а також полегшує взаємодію та обмін даними між підсистемами.

Вибір конкретної моделі інтеграції ICM не повинен бути випадковим актом, а має ґрунтуватися на ретельному аналізі стратегічних цілей організації, її поточного рівня зрілості, наявних ресурсів та специфіки галузі, в якій вона

функціонує. Не існує універсальної, "ідеальної" моделі, яка б однаково добре підходила для всіх підприємств. Інтеграція, що базується на структурі високого рівня (HLS), є найбільш доступним та поширеним підходом завдяки уніфікації структури сучасних стандартів ISO, проте вона може виявитися недостатньою для досягнення глибокої синергії та реальних бізнес-переваг без додаткових зусиль з інтеграції самих процесів та організаційної культури. Модель PEDIMS акцентує увагу на вбудовуванні ICM безпосередньо в операційні процеси, що може бути надзвичайно ефективним для виробничих компаній, але водночас вимагає значної перебудови існуючих процесів та високого рівня залученості персоналу. Модель, орієнтована на збалансовану систему показників (BSC), дозволяє тісно пов'язати ICM зі стратегією підприємства, що є беззаперечною перевагою, однак її успішне впровадження можливе лише за наявності чітко сформульованої стратегії та налагодженої системи вимірювання показників ефективності. Більш глибокі, філософські підходи до інтеграції, запропоновані Карапетровичем або Вілкінсоном та Дейлом, вимагають високого рівня організаційної зрілості, сильного лідерства та глибокої прихильності керівництва до принципів комплексного управління. Модель "базовий стандарт плюс модулі" може запропонувати гнучке рішення, але потребує ретельного обґрунтування вибору як "базового" стандарту, так і відповідних "модулів". Таким чином, організації повинні провести всебічний аналіз своїх потреб, можливостей та очікуваних результатів перед тим, як зупинити свій вибір на тій чи іншій моделі інтеграції. Неправильний вибір може призвести або до формального, "паперового" впровадження ICM без відчутних переваг, або до надмірної складності, невиправданих витрат та опору з боку персоналу.

Функціонування інтегрованих систем менеджменту якості в Україні регулюється низкою законодавчих та нормативних актів, а також підтримується діяльністю національного органу стандартизації.

Основним законодавчим актом у цій сфері є Закон України "Про стандартизацію" № 1315-VII від 05.06.2014 року. Цей закон визначає правові та організаційні засади стандартизації в Україні. Метою стандартизації, згідно з

законом, є забезпечення відповідності об'єктів стандартизації їх призначенню, керування різноманітністю, забезпечення раціонального виробництва, охорони життя та здоров'я, прав споживачів, безпечності праці, збереження навколишнього середовища, економії ресурсів, а також усунення технічних бар'єрів у торгівлі та підтримка конкурентоспроможності продукції.²⁰ Об'єктами стандартизації можуть бути матеріали, обладнання, системи, правила, процедури, методи, діяльність чи її результати, включаючи продукцію, персонал та системи управління.²⁰ Закон встановлює, що національні стандарти та кодекси усталеної практики застосовуються на добровільній основі, крім випадків, якщо їх обов'язковість встановлена нормативно-правовими актами.[21]

Іншим важливим документом є Закон України "Про технічні регламенти та оцінку відповідності" № 124-VIII від 15.01.2015 року.[22] Він визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності. Технічні регламенти розробляються на основі міжнародних стандартів та Угоди СОТ про технічні бар'єри у торгівлі.[22] Закон регулює питання декларування відповідності, нанесення знака відповідності технічним регламентам, а також процедури обов'язкової та добровільної оцінки відповідності.

Національна система стандартизації України активно гармонізується з міжнародною, зокрема шляхом прийняття національних стандартів України (ДСТУ), ідентичних міжнародним стандартам ISO (ДСТУ ISO). Наприклад, ДСТУ ISO 9000 "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів" та ДСТУ ISO 9001 "Системи управління якістю. Вимоги" є основою для впровадження СМЯ в українських організаціях. [5]

Існують також національні стандарти, що стосуються інтеграції систем, наприклад, ДСТУ ISO/IEC TR 90006:2016 (хоча вже скасований, він ілюструє підхід до інтеграції ISO 9001 з управлінням IT-сервісами) та ДСТУ EN ISO 41001:2021 "Системи управління інфраструктурою". Наявність ДСТУ, гармонізованих з ISO, значно полегшує українським підприємствам, включаючи банківські установи,

впровадження міжнародно визнаних практик управління якістю та їх подальшу інтеграцію. Це усуває необхідність працювати з різними наборами вимог та спрощує вихід на міжнародні ринки.

Ключову роль у функціонуванні системи стандартизації в Україні відіграє Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»), яке виконує функції Національного органу стандартизації (НОС). До повноважень ДП «УкрНДНЦ» належать:

- Представлення інтересів України в Міжнародній організації зі стандартизації (ISO) та інших міжнародних і регіональних організаціях стандартизації.
- Організація розроблення, прийняття, перевірки, перегляду, скасування та відновлення дії національних стандартів, кодексів усталеної практики.
- Підготовка, затвердження та реалізація програми робіт з національної стандартизації.
- Створення та припинення діяльності технічних комітетів стандартизації (ТК), координація їх роботи.
- Забезпечення видання, відтворення та розповсюдження офіційних текстів національних стандартів, кодексів усталеної практики, змін до них, а також каталогів та документів міжнародних і регіональних організацій стандартизації.
- Формування та ведення Національного фонду нормативних документів та єдиного офіційного Каталогу національних стандартів та кодексів усталеної практики.
- Надання освітніх послуг та підвищення кваліфікації фахівців у сфері стандартизації.

Діяльність ДП «УкрНДНЦ» є надзвичайно важливою для створення та підтримки інфраструктури якості в Україні. Вона забезпечує доступність актуальних стандартів для бізнесу, сприяє гармонізації української системи стандартизації з міжнародною, що є необхідною передумовою для ефективного

впровадження та функціонування ІСМЯ в українських організаціях, зокрема і в банківському секторі. Без централізованого органу, відповідального за стандартизацію, виник би хаос у застосуванні стандартів. НОС забезпечує єдиний підхід, актуальність нормативної бази та представництво національних інтересів на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В АТ «СЕНС БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Сенс Банк»

АТ «Сенс Банк» є однією з найбільших та системно важливих фінансових установ України.[45] Його історія розпочалася у 1992 році. З 2001 року банк функціонував під брендом «Альфа-Банк Україна» і з 2004 року входив до складу приватної міжнародної банківської холдингової компанії. Важливим етапом трансформації стала зміна назви на АТ «Сенс Банк» у 2022 році, що супроводжувалося створенням нового бренду. Кардинальні зміни відбулися 22 липня 2023 року, коли 100% акцій банку перейшли у власність держави в особі Міністерства фінансів України.[49] За даними Національного банку України, банк стабільно входить до ТОП-10 фінансових установ країни за обсягом активів.

Місія АТ «Сенс Банк» полягає у тому, щоб бути технологічним банком, що надає сервіси та продукти для широкого кола клієнтів - від приватних осіб до великих корпорацій.[49] Банк декларує прагнення «змінювати, відчувати та створювати сенси майбутнього вже сьогодні», а також будувати майбутнє України. Ціннісною основою діяльності визначена команда «сильних і вільних людей, які об'єднані важливою метою - створювати майбутнє України тут і зараз, докладати всіх зусиль для перемоги в кожному проєкті».

Основні види послуг, що надаються АТ «Сенс Банк», охоплюють широкий спектр фінансових операцій.

Для фізичних осіб банк пропонує різні пакети послуг (наприклад, White, Black, Graphite), платіжні картки Mastercard та Visa, депозитні програми, споживче кредитування, а також зручний мобільний додаток Sense SuperApp та програму лояльності Cash'u Club.[34]

Для юридичних осіб та малого і середнього бізнесу (МСБ) доступні послуги

з відкриття та обслуговування рахунків (зокрема, повністю онлайн), спеціалізовані пакети послуг («Бізнес-Простір», «Бізнес-Обіг», «Бізнес-ЗЕД», «Бізнес-Безліміт»), корпоративні картки, різні види кредитування (на розвиток бізнесу, овердрафти), операції в іноземній валюті та експертиза за контрактами ЗЕД.³⁵ Банк також активно працює на ринку державних цінних паперів, пропонуючи клієнтам інвестиції в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП).

Організаційна структура управління АТ «Сенс Банк» включає Наглядову раду та Правління. Головою Наглядової ради є пан Севкі Акунер. Детальна інформація про склад Наглядової ради та її комітети доступна на офіційному сайті банку. Правління банку очолює Голова Правління - Олексій Ступак, призначений на посаду 19 лютого 2024 року. До складу Правління також входять: Олена Зубченко (Заступник Голови Правління), Андрій Соколов (відповідальний за корпоративно-інвестиційний бізнес, МСБ), Інна Тютюн (відповідальна за IT-блок та роздрібний бізнес), Олексій Шклярук (головний ризик-менеджер), Сергій Максюта (очолює Блок «Фінанси»).[36] Станом на 1 жовтня 2024 року банк мав 127 відділень та 4 356 співробітників, що свідчить про скорочення мережі порівняно з 2020 роком, коли функціонувало 218 відділень.

Нещодавня націоналізація банку та оновлення складу керівництва у 2023-2024 роках можуть суттєво вплинути на стратегічні пріоритети, включаючи підходи до управління якістю. Перехід у державну власність часто супроводжується підвищеними вимогами до прозорості, підзвітності та ефективності діяльності. Впровадження ІСМЯ може стати важливим інструментом для досягнення цих цілей, а нове керівництво, особливо з досвідом у трансформації бізнес-процесів, як, наприклад, Голова Правління Олексій Ступак, може бути більш відкритим до таких ініціатив.

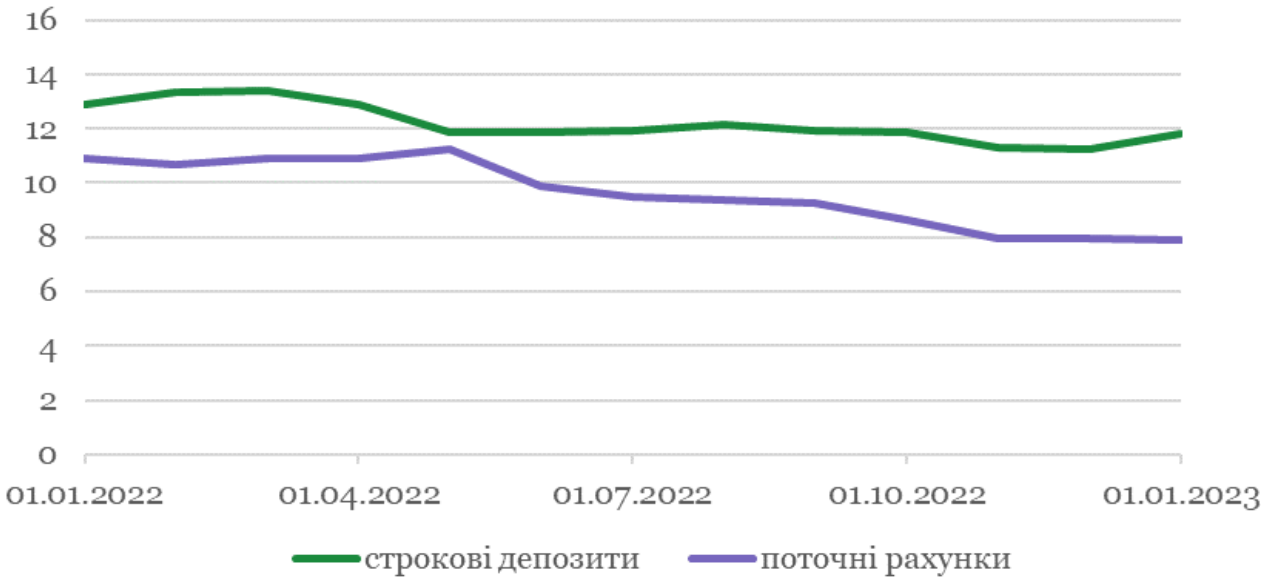


Рис. 2.1. Динаміка кількості відділень та вкладників АТ «Сенс Банк»

Аналіз фінансово-економічних показників АТ «Сенс Банк» дозволяє оцінити його поточний стан, ефективність діяльності та позиції на банківському ринку України, що є важливим контекстом для розгляду можливостей та доцільності впровадження інтегрованої системи менеджменту якості.

Згідно з фінансовим звітом станом на 1 жовтня 2024 року, ключові балансові показники банку були наступними: чисті активи становили 113 104 млн грн, загальні активи - 123 714 млн грн. Кредитний портфель (кредити та заборгованість

клієнтів) досяг 42 577 млн грн, при цьому кошти клієнтів склали 97 778 млн грн. Власний капітал банку становив 10 891 млн грн. За 2024 рік банк отримав прибуток після оподаткування у розмірі 3 385 млн грн. Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу (Н2) на зазначену дату становив 8,80%, що є близьким до мінімально допустимого рівня, встановленого НБУ (10%, з певними тимчасовими послабленнями під час воєнного стану).



Джерело даних: НБУ

Finsee.com

Рис. 2.1. Динаміка депозитів в АТ «Сенс Банк», млрд. грн

Таблиця 2.1. демонструє динаміку основних статей балансу банку. Спостерігається зростання загальних активів на 15.12% у 2024 році порівняно з 2023 роком, переважно за рахунок збільшення кредитів клієнтам (на 9,718,557 тис. грн) та інвестицій в цінні папери (на 11,883,760 тис. грн). Зобов'язання також зросли на 14.68%, головним чином через приріст коштів клієнтів (на 12,795,979 тис. грн). Власний капітал збільшився на 19.87%, що свідчить про позитивні фінансові результати та/або інші фактори капіталізації.

Графік наочно ілюструє зростання загальних активів, зобов'язань та власного капіталу банку у 2024 році порівняно з попереднім роком, що свідчить про

розширення масштабів діяльності банку.

Таблиця 2.1.

Основні показники Балансу АТ «СЕНС БАНК» за 2023-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Усього активів	107 465 954	123 714 537	16248583	15.12
в т.ч. Грошові кошти та їх еквіваленти	44438105	35996656	-8441449	-19.0
в т.ч. Кредити та заборгованість клієнтів	32858585	42 577 142	9718557	29.58
в т.ч. Інвестиції в цінні папери	18732879	30616639	11883760	63.43
Усього зобов'язань	98379524	112822991	14443467	14.68
в т.ч. Кошти клієнтів	94326405	107 122 384	12795979	13.57
Усього власного капіталу	9086430	10 891 546	1805116	19.87

За результатами 2023 року АТ «Сенс Банк» продемонстрував позитивну динаміку за низкою напрямків. Було видано понад 454 тисячі нових карток Sense, а кількість відкритих депозитів зросла більш ніж на 50% порівняно з 2022 роком,

досягнувши майже 400 тисяч. Програма лояльності Cash'u Club залучила 740 тисяч користувачів, яким було виплачено 610 млн грн кешбеку. Банк активно розвивав свій цифровий напрямок: мобільний додаток Sense SuperApp отримав 25 оновлень та 73 нові функції, а кількість р2р-операцій перевищила 22 мільйони.

Водночас, існують певні виклики. Рівень непрацюючих кредитів (NPL) в кредитному портфелі банку станом на 1 жовтня 2024 року становив 40,08%, що було на 7,74 процентних пункти вище за середній показник по банківській системі України (32,34%). Це може вказувати на підвищені кредитні ризики, управління якими є важливим аспектом загальної системи менеджменту. З позитивного боку, коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) станом на 1 грудня 2024 року становив 135,75%, що значно перевищувало нормативне значення (100%), свідчаючи про достатній рівень довгострокової ліквідності.

АТ «Сенс Банк» є системно важливим банком України і займає значну частку на ринку. Станом на 1 жовтня 2024 року його частка за зобов'язаннями та чистими активами серед державних банків становила близько 16%.

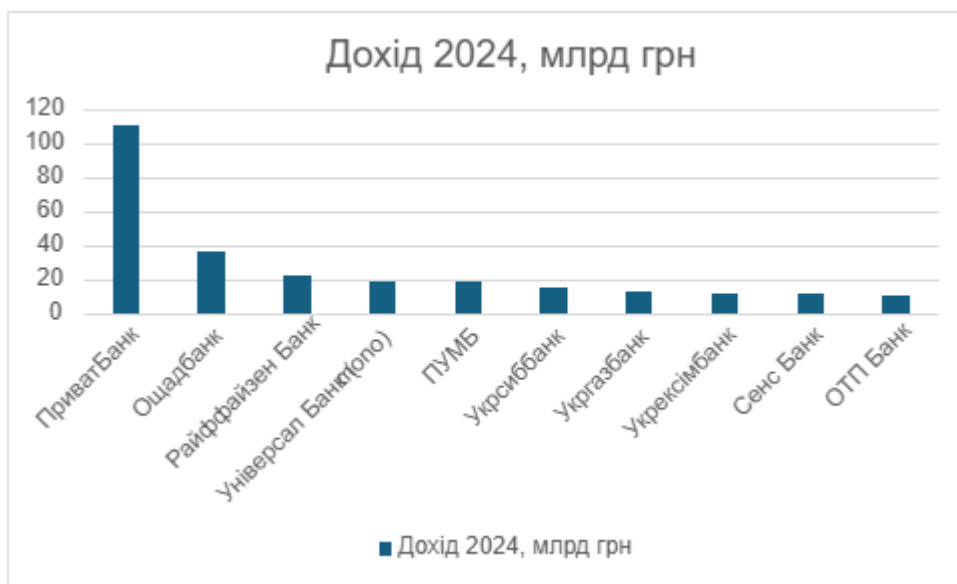


Рис 2.2: Доходи окремих системно важливих банків України за 2024 р. (млрд грн)

Розроблено автором на основі даних Opendatabot (Індекс банків 2025, доходи за 2024 р.)

Зростання клієнтської бази та активності у цифрових каналах підкреслює важливість забезпечення якості цифрових послуг та клієнтського досвіду. Водночас, високий рівень NPL може вказувати на ризики, управління якими є невід'ємною частиною комплексної системи менеджменту, включаючи якість процесів кредитування та моніторингу. Позитивні фінансові результати, зокрема прибутковість, створюють необхідну ресурсну базу для інвестицій у вдосконалення операційної діяльності, включаючи потенційне впровадження або розвиток ІСМЯ. Збільшення обсягів операцій та кількості клієнтів неминує підвищує навантаження на процеси та системи банку. Без ефективного управління якістю це може призвести до операційних збоїв, помилок та, як наслідок, зниження рівня задоволеності клієнтів.

2.2. Діагностика існуючої системи управління якістю в АТ «Сенс Банк»

Для оцінки поточного стану управління якістю в АТ «Сенс Банк» необхідно проаналізувати наявні політики, процедури, сертифікати (за їх наявності) та практики управління клієнтським досвідом.

На основі доступної інформації, АТ «Сенс Банк» має низку формалізованих політик та процедур, які є важливими компонентами будь-якої системи менеджменту якості, навіть якщо вони не об'єднані під егідою єдиної ІСМЯ.

Зокрема, банк приділяє значну увагу питанням запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення (ПВК/ФТ). Існує відповідна Політика з питань ПВК/ФТ, метою якої є виконання вимог законодавства України, запобігання використанню послуг та продуктів банку для проведення клієнтами фінансових операцій з метою ВК/ФТ. Ця політика передбачає постійне вдосконалення внутрішнього контролю, своєчасне виявлення проблемних питань, вивчення ризиків нових продуктів/послуг та регулярне навчання працівників банку. Ці елементи (управління ризиками, внутрішній контроль, навчання персоналу) є невід'ємними складовими і системи менеджменту якості.

Банк також має Кодекс поведінки (етики) та механізми для повідомлення про будь-яку незаконну, невідповідну, неетичну або недоброчесну поведінку, а також про порушення вимог Кодексу, внутрішніх документів банку чи законодавства. Наявність Кодексу етики, Політики врегулювання конфлікту інтересів та Антикорупційної програми свідчить про прагнення банку дотримуватися високих стандартів доброчесності та прозорості, що також корелює з принципами сучасних систем менеджменту.

У сфері соціальної відповідальності АТ «Сенс Банк» є учасником Глобального договору ООН та звітує про дотримання його цілей, що включає внесок у розвиток економіки, цифровізацію, фінансову інклюзію та грамотність,

гендерну рівність. Банк наголошує на важливості адаптації своїх сервісів до поточних потреб клієнтів, особливо в умовах воєнного стану, з фокусом на розвиток дистанційних каналів обслуговування, таких як Sense SuperApp.

Однак, у наданих матеріалах відсутня пряма згадка про окремий документ під назвою "Політика якості" АТ «Сенс Банк». Ні, це не обов'язково означає відсутність уваги до питань якості, оскільки принципи та елементи управління якістю можуть бути інтегровані в інші корпоративні політики та процедури, такі як вищезгадані політики з комплаєнсу, етики та фінансового моніторингу. Наприклад, вимога до вивчення ризиків нових продуктів/послуг в рамках політики ПВК/ФТ є елементом проактивного управління якістю. Тим не менш, відсутність чітко сформульованої та задокументованої Політики якості може розглядатися як потенційна зона для вдосконалення, оскільки стандарт ISO 9001 вимагає її наявності. Якщо ж принципи якості розпорошені по інших документах, завданням ІСМЯ буде їх інтеграція, систематизація та забезпечення узгодженості.

Аналіз наданих інформаційних матеріалів не виявив прямих доказів наявності в АТ «Сенс Банк» сертифікатів відповідності міжнародним стандартам на системи менеджменту, таким як ISO 9001 (менеджмент якості), ISO 14001 (екологічний менеджмент) або ISO 45001 (менеджмент охорони здоров'я та безпеки праці).

Зокрема, інформація в сніпеті, що стосується "перенесення сертифікату у Мій бізнес - АТ "СЕНС БАНК" через Sense Business Online", відноситься до управління цифровими сертифікатами (електронними підписами) для доступу до системи онлайн-банкінгу для бізнес-клієнтів, а не до сертифікації систем менеджменту самого банку.

Відсутність публічно доступної інформації про сертифікацію за стандартами ISO може свідчити про те, що системи управління банку не проходили незалежну зовнішню оцінку на відповідність цим міжнародно визнаним стандартам. Це не обов'язково означає низьку якість послуг чи процесів, однак наявність сертифікату ISO 9001, наприклад, є офіційним підтвердженням того, що система управління якістю компанії відповідає міжнародним вимогам. Для системно важливого банку,

особливо такого, що перейшов у державну власність, наявність міжнародно визнаних сертифікатів могла б слугувати додатковим фактором підвищення довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів, а також демонстрацією прихильності до найкращих світових практик управління. Це також може розглядатися як потенційна можливість для розвитку та вдосконалення внутрішніх процесів банку шляхом їх приведення у відповідність до вимог стандартів ISO.

АТ «Сенс Банк» приділяє значну увагу розвитку цифрових каналів обслуговування та взаємодії з клієнтами, що є важливим аспектом сучасного управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management - CEM). Активний розвиток мобільного додатку Sense SuperApp, який у 2023 році отримав 25 оновлень та 73 нові функції, свідчить про фокус банку на зручність, функціональність та задоволення потреб користувачів цифрових послуг. Велика кількість р2р-операцій (понад 22 мільйони у 2023 році) також підкреслює інтенсивність використання цифрових сервісів банку.

Наявність програми лояльності Cash'u Club, якою скористалися 740 000 осіб, є ще одним інструментом, спрямованим на підвищення залученості та утримання клієнтів. З власного досвіду, можу сказати, що ця програма є дійсно хорошим введенням.

Управління клієнтським досвідом (CEM) зосереджене на управлінні всіма точками контакту, які клієнт має з компанією, забезпечуючи їхню узгодженість, тоді як управління відносинами з клієнтами (CRM) формує довгострокові зв'язки та персоналізує пропозиції. Інтеграція CEM та CRM дозволяє компаніям ефективно працювати з клієнтами, пропонуючи їм персоналізований досвід та додаткову цінність.

Для оцінки задоволеності клієнтів та ефективності CEM можуть використовуватися різні метрики та методи:

- Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score - CSAT): Пряма оцінка задоволеності клієнтів конкретною взаємодією, продуктом чи послугою.

- Індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score - NPS): Вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію, що є показником довгострокової лояльності.
- Аналіз поведінкових факторів: Частота використання продуктів/послуг, рівень залученості (наприклад, участь в опитуваннях, активність у соціальних мережах), середній чек, кількість звернень до служби підтримки.
- Середній час вирішення проблеми/запиту клієнта (Average Resolution Time): Показник ефективності служби підтримки.

Активний розвиток Sense SuperApp та постійні оновлення свідчать про те, що АТ «Сенс Банк», ймовірно, збирає та аналізує зворотний зв'язок від користувачів (через відгуки в магазинах додатків, можливі внутрішні опитування, аналітику поведінки в додатку). Ці дані є важливим вхідним потоком для будь-якої системи менеджменту якості, оскільки дозволяють виявляти проблемні зони та можливості для поліпшення. Впровадження ІСМЯ допомогло б структурувати процеси збору, аналізу та використання цих даних для систематичного та постійного вдосконалення клієнтського досвіду.

2.3. Оцінка відповідності діяльності банку принципам TQM та можливостей застосування Lean Six Sigma

Оцінка діяльності АТ «Сенс Банк» крізь призму концепцій Загального управління якістю (TQM) та Lean Six Sigma (LSS) дозволяє визначити потенційні напрямки для подальшого вдосконалення системи менеджменту.

Відповідність принципам TQM:

TQM - це філософія управління, що базується на постійному поліпшенні

якості продукції, послуг та процесів за активної участі всього персоналу та орієнтації на задоволення потреб споживачів.⁶¹ Розглянемо діяльність АТ «Сенс Банк» у контексті ключових принципів TQM:

- Орієнтація на споживача: Банк декларує клієнтоорієнтованість та активно розвиває цифрові сервіси, такі як Sense SuperApp, з метою підвищення зручності для клієнтів.[39] Наявність програми лояльності Cash'u Club [39] також свідчить про прагнення утримувати та заохочувати клієнтів. Це узгоджується з принципом TQM щодо фокусу на клієнтах.[61]
- Залучення працівників: TQM наголошує на важливості залучення всіх співробітників до процесів поліпшення якості. Хоча банк підкреслює важливість своєї команди, у наданих матеріалах недостатньо інформації про конкретні програми мотивації, навчання чи залучення персоналу до ініціатив з якості. Наявність Кодексу етики та каналів для повідомлень про порушення є позитивним кроком, але для повноцінного TQM потрібна більш глибока культура залученості.
- Процесний підхід: TQM розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів. Ймовірно, в АТ «Сенс Банк» процеси формалізовані (особливо у сферах, що регулюються НБУ), але ступінь їх оптимізації та орієнтації на створення цінності для клієнта потребує детальнішого аналізу на основі внутрішньої документації.
- Системний підхід до управління: Наявність різноманітних політик (ПВК/ФТ, комплаєнс, етика) свідчить про елементи системного підходу до управління окремими аспектами діяльності. Однак, TQM передбачає інтеграцію цих аспектів у єдину систему, спрямовану на досягнення загальних цілей якості.
- Постійне поліпшення: Прагнення до постійного вдосконалення є наріжним каменем TQM. Часті оновлення Sense SuperApp можуть розглядатися як прояв цього принципу у сфері цифрових продуктів. Проте, для TQM необхідно, щоб культура постійного поліпшення охоплювала всі аспекти діяльності банку.

Загалом, АТ «Сенс Банк», ймовірно, інтуїтивно або частково застосовує деякі принципи TQM, особливо в частині орієнтації на клієнта та вдосконалення

цифрових продуктів. Однак, для повноцінного впровадження TQM необхідна глибша інтеграція цих принципів у корпоративну культуру, активне залучення всього персоналу, системний аналіз та поліпшення всіх процесів.

Можливості застосування Lean Six Sigma (LSS):

Lean Six Sigma - це потужна методологія, що поєднує принципи "ощадливого виробництва" (Lean) для усунення втрат та "шести сигм" (Six Sigma) для зменшення варіативності та дефектів у процесах.⁷⁹ LSS успішно застосовується не лише у виробництві, але й у сфері послуг, включаючи фінансовий сектор.

Для АТ «Сенс Банк» застосування LSS може відкрити значні можливості для:

- Оптимізації ключових банківських процесів: Наприклад, процес розгляду кредитних заявок, відкриття рахунків, обробки платежів, обслуговування клієнтів у відділеннях та контакт-центрі. LSS дозволяє ідентифікувати та усунути кроки, що не додають цінності, скоротити час циклу та зменшити кількість помилок.
- Зниження операційних витрат: Шляхом усунення втрат (зайві операції, очікування, помилки, переробки) та підвищення ефективності використання ресурсів.
- Підвищення якості обслуговування клієнтів: Скорочення часу очікування, зменшення кількості помилок, підвищення швидкості та точності виконання операцій безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів.
- Покращення ефективності бек-офісних операцій: Оптимізація внутрішніх процесів, таких як обробка документів, ведення звітності, управління ІТ-системами.
- Управління ризиками: LSS може допомогти виявити та усунути причини операційних помилок, що призводять до фінансових втрат або репутаційних ризиків.

Враховуючи масштаби операційної діяльності АТ «Сенс Банк» (наприклад, понад 22 мільйони р2р-операцій у 2023 році), навіть невеликі покращення ефективності в ключових процесах, досягнуті за допомогою проектів LSS, можуть

мати значний сукупний економічний ефект та позитивно вплинути на якість обслуговування. Для банку, що позиціонує себе як технологічний, LSS може стати інструментом для оптимізації як традиційних, так і цифрових процесів, забезпечуючи їхню надійність та ефективність. Впровадження LSS може починатися з пілотних проектів у найбільш проблемних або критично важливих сферах, з подальшим поширенням успішного досвіду на інші підрозділи та процеси.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, що дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони організації, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Проведення SWOT-аналізу для АТ «Сенс Банк» у контексті впровадження або вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості допоможе обґрунтувати доцільність таких кроків та визначити ключові напрямки роботи.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз АТ «Сенс Банк» в контексті впровадження/вдосконалення
ІСМЯ

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
1. Державна форма власності (потенційно вищий рівень довіри з боку клієнтів та партнерів, державна підтримка).	1. Підвищення довіри клієнтів, інвесторів та інших стейкхолдерів через впровадження та сертифікацію ІСМЯ за міжнародними стандартами.
2. Значна ринкова частка та статус системно важливого банку, що свідчить про масштаби діяльності та вплив на фінансову систему.	2. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, зниження операційних витрат (через зменшення помилок, дублювання функцій) та підвищення ефективності.
3. Розвинена цифрова платформа (мобільний додаток Sense SuperApp) з широким функціоналом	3. Покращення управління ризиками (операційними, комплаєнс-ризиками, кредитними)

та великою кількістю активних користувачів.	шляхом систематизації контрольних процедур в рамках ІСМЯ.
4. Наявність формалізованих політик та процедур у сферах комплаєнсу, фінансового моніторингу (ПВК/ФТ), корпоративної етики.	4. Використання ІСМЯ як основи для подальшої цифрової трансформації та впровадження інноваційних банківських продуктів та послуг.
5. Досвідчене керівництво, зокрема Голова Правління з досвідом у трансформації бізнес-процесів.	5. Залучення міжнародних інвестицій, розширення партнерських зв'язків та полегшення доступу до міжнародних ринків капіталу завдяки відповідності міжнародним стандартам.
6. Зобов'язання щодо соціальної відповідальності (участь у Глобальному договорі ООН).	6. Покращення корпоративної культури, підвищення залученості та мотивації персоналу через чіткіші процеси та розуміння внеску в загальну якість.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1. Високий рівень непрацюючих кредитів (NPL) станом на жовтень 2024 року, що перевищує середній показник по системі.	1. Значні фінансові та часові витрати на розробку, впровадження та сертифікацію комплексної ІСМЯ.
2. Ймовірна відсутність формальної, сертифікованої ІСМЯ або СМЯ за стандартом ISO 9001 (на основі відсутності інформації).	2. Можливий опір змінам з боку персоналу на різних рівнях управління, пов'язаний з необхідністю адаптації до нових процедур та вимог.
3. Потенційна наявність бюрократичних процедур, що можуть бути властиві державним структурам (загальне припущення, потребує внутрішньої оцінки).	3. Посилення конкуренції на українському банківському ринку, що вимагає постійного вдосконалення та інновацій.

4. Необхідність інтеграції та оптимізації процесів після нещодавньої зміни власника (націоналізації) та оновлення керівного складу.	4. Зміни в законодавстві України та регуляторних вимогах Національного банку України, що можуть вплинути на функціонування ІСМЯ.
5. Скорочення мережі фізичних відділень, що може впливати на доступність послуг для певних категорій клієнтів.	5. Загальноєкономічна та політична нестабільність в країні, воєнний стан, що створюють несприятливий фон для довгострокових інвестицій та розвитку.

SWOT-аналіз показує, що впровадження або вдосконалення ІСМЯ може допомогти АТ «Сенс Банк» капіталізувати свої сильні сторони (наприклад, державну підтримку та розвинену цифрову платформу) та використати зовнішні можливості (наприклад, підвищення довіри та оптимізацію процесів). Водночас, ІСМЯ може стати інструментом для мінімізації слабких сторін (наприклад, покращення управління ризиками для зниження NPL) та протидії зовнішнім загрозам (наприклад, підвищення конкурентоспроможності).

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В АТ «СЕНС БАНК»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження ІСМЯ для АТ «Сенс Банк» на основі світового та українського досвіду фінансових установ

Впровадження або вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості (ІСМЯ) є стратегічно важливим кроком для АТ «Сенс Банк», що може принести значні переваги в контексті підвищення конкурентоспроможності, ефективності та довіри з боку стейкхолдерів.

Світовий досвід свідчить про позитивний вплив ІСМ на діяльність фінансових установ. Наприклад, кейс-стаді впровадження Intelligent Messaging Suite (IMS) - технологічного рішення в рамках ІСМ - у великих банках Південної Америки та Азії продемонструвало можливість миттєвого онбордингу корпоративних клієнтів, оптимізації платіжних процесів, ефективного управління повідомленнями у різних форматах (MT/MX) та значного зниження операційних витрат. В одному з випадків економія на операційних витратах перевищила загальну вартість проекту протягом перших шести місяців після запуску.[83] Це підкреслює, як технологічно підкріплена ІСМ може радикально покращити ефективність банківських операцій.

Академічні дослідження також підтверджують переваги ІСМ. Аналіз панельних даних 245 виробничих фірм (хоча і не банківського сектору, але релевантно для загальних принципів) за період 2009-2023 років показав, що компанії, які впроваджують ІСМ (на основі ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), значно покращують свою економічну, фінансову та екологічну ефективність.

Якісне дослідження, проведене в Греції серед організацій, що інтегрували ISO 9001 та ISO 14001, виявило різні рівні інтеграції та підкреслило критичну важливість наявності ресурсів та підтримки з боку вищого керівництва для успішної реалізації.[18] Звіти провідних консалтингових компаній "великої четвірки" (PwC, Deloitte, EY, KPMG) регулярно наголошують на важливості

надійних систем менеджменту якості та управління ризиками у фінансовому секторі, що опосередковано підтримує ідею впровадження ІСМЯ.

Український досвід впровадження комплексних ІСМЯ саме в банківському секторі менш документований у відкритих джерелах. Знайдені мною матеріали частіше стосуються загальних аспектів цифрової трансформації або інноваційного розвитку банківської діяльності, які опосередковано пов'язані з якістю. Проте, досвід впровадження ISO 9001 в українських компаніях різних галузей є більш поширеним. Дослідження процесу впровадження СМЯ вказують на типові стадії проекту та можливі проблеми, такі як конфлікт структури процесів СМЯ з існуючою організаційною структурою, відсутність мотивації персоналу або нечітке формулювання показників результативності.[77] Відсутність яскравих публічних прикладів ІСМЯ в українських банках може свідчити про те, що ця практика ще не є масовою, або інформація про такі проекти є конфіденційною. Це, в свою чергу, посилює актуальність та потенційну новаторську роль АТ «Сенс Банк» у цій сфері.

Обґрунтування доцільності для АТ «Сенс Банк»:

1. Підвищення довіри та репутації: Після націоналізації та зміни бренду, впровадження ІСМЯ, особливо з подальшою сертифікацією за міжнародними стандартами, може стати потужним сигналом про прагнення банку до прозорості, надійності та відповідності найкращим світовим практикам. Це особливо важливо для відновлення та зміцнення довіри клієнтів, інвесторів та інших стейкхолдерів.
2. Покращення керованості та прозорості для державного власника: ІСМЯ забезпечує чітку структуру процесів, відповідальності та контролю, що є важливим для ефективного управління державною власністю та досягнення поставлених державою цілей.
3. Відповідь на зростаючі вимоги клієнтів: В умовах високої конкуренції та розвитку цифрових технологій клієнти стають все більш вимогливими до якості банківських послуг, швидкості обслуговування та безпеки операцій. ІСМЯ допоможе банку систематично працювати над покращенням цих аспектів.
4. Оптимізація витрат та підвищення ефективності: Інтеграція систем

дозволяє усунути дублювання, оптимізувати використання ресурсів та зменшити кількість помилок, що призводить до зниження операційних витрат.

5. Систематизація управління ризиками: ІСМЯ передбачає ризик-орієнтований підхід, що допоможе банку ефективніше управляти різними видами ризиків, включаючи операційні, комплаєнс-ризиками та сприятиме зниженню рівня проблемних кредитів (NPL).

Для АТ «Сенс Банк», який пройшов через значні трансформації, впровадження ІСМЯ може стати не просто інструментом операційного вдосконалення, а й важливим елементом стратегії розвитку, спрямованої на зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого зростання в нових умовах функціонування.

Розробка моделі інтегрованої системи менеджменту якості для АТ «Сенс Банк» повинна базуватися на міжнародних стандартах ISO, враховувати специфіку банківської діяльності та стратегічні пріоритети установи.

Вибір базового стандарту та інтеграція інших стандартів:

На мою думку, основою для ІСМЯ в АТ «Сенс Банк» доцільно обрати стандарт ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги». Цей стандарт є універсальним, фокусується на задоволенні потреб клієнтів, процесному підході та постійному поліпшенні, що є ключовими аспектами для будь-якої сервісної організації, особливо банку.

З огляду на специфіку діяльності АТ «Сенс Банк» та сучасні виклики, доцільно інтегрувати вимоги наступних стандартів:

- ISO/IEC 27001 «Системи менеджменту інформаційної безпеки»: Враховуючи активний розвиток цифрових послуг (Sense SuperApp) та роботу з великими обсягами конфіденційної клієнтської та фінансової інформації, забезпечення інформаційної безпеки є критично важливим. Інтеграція цього стандарту допоможе систематизувати управління ризиками інформаційної безпеки, забезпечити конфіденційність, цілісність та доступність інформаційних активів банку.

- ISO 22301 «Системи менеджменту безперервності бізнесу»: Забезпечення безперервності ключових банківських операцій та послуг в умовах можливих криз, збоїв або інших непередбачених ситуацій є пріоритетом для системно важливого банку, особливо в поточних умовах в Україні. Цей стандарт допоможе розробити та впровадити відповідні плани та процедури.²

- ISO 37001 «Системи менеджменту протидії корупції»: Хоча банк вже має Антикорупційну програму, інтеграція вимог ISO 37001 дозволить формалізувати та посилити систему запобігання, виявлення та реагування на корупційні ризики, що підвищить прозорість та довіру до банку як державної установи.

- ISO 14001 «Системи екологічного менеджменту»: Може бути інтегрований для посилення корпоративної соціальної відповідальності банку, оптимізації споживання ресурсів (енергія, вода, папір у відділеннях та офісах) та управління відходами. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу банку як екологічно свідомої організації.²

- ISO 45001 «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці»: Враховуючи значну кількість співробітників банку ⁴⁴, впровадження цього стандарту допоможе забезпечити безпечні та здорові умови праці, мінімізувати професійні ризики та підвищити соціальну захищеність персоналу.

Використання Структури високого рівня (HLS) для інтеграції:

При розробці ІСМЯ для АТ «Сенс Банк» необхідно керуватися принципами та структурою HLS (Annex SL).⁶⁶ Це дозволить створити єдину, узгоджену систему документації, уніфікувати підходи до планування, операційної діяльності, моніторингу, аналізу та поліпшення для всіх інтегрованих стандартів. Використання HLS спростить розуміння вимог, зменшить дублювання та полегшить проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів.

Етапи побудови ІСМЯ в АТ «Сенс Банк»:

1. Діагностичний аудит та аналіз контексту: Оцінка існуючих процесів, документації, політик (включаючи політику з ПВК/ФТ, Кодекс етики,

Антикорупційну програму) на відповідність вимогам обраних стандартів ISO. Визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на банк, та очікувань зацікавлених сторін (відповідно до розділу 4 HLS).

2. Лідерство та зобов'язання: Забезпечення підтримки та активної участі вищого керівництва банку. Визначення інтегрованої Політики у сфері якості, інформаційної безпеки, безперервності бізнесу тощо. Розподіл відповідальності та повноважень (розділ 5 HLS).

3. Планування ІСМЯ: Ідентифікація та оцінка ризиків та можливостей для всіх інтегрованих аспектів. Встановлення вимірюваних цілей ІСМЯ та розробка планів їх досягнення (розділ 6 HLS).

4. Забезпечення (Підтримка): Визначення та надання необхідних ресурсів (людських, фінансових, інфраструктурних, технологічних). Забезпечення компетентності персоналу через навчання. Розробка ефективної системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Створення та управління інтегрованою документованою інформацією (єдиний посібник з ІСМЯ, інтегровані процедури, карти процесів) (розділ 7 HLS).

5. Операційна діяльність: Впровадження запланованих процесів та контролів для надання банківських послуг, управління інформаційною безпекою, забезпечення безперервності бізнесу тощо, відповідно до вимог інтегрованих стандартів (розділ 8 HLS).

6. Оцінка результативності: Впровадження системи моніторингу, вимірювання, аналізу та оцінки результативності ІСМЯ за допомогою ключових показників ефективності (KPI). Проведення регулярних внутрішніх аудитів ІСМЯ. Аналіз ІСМЯ з боку вищого керівництва (розділ 9 HLS).

7. Поліпшення: Виявлення невідповідностей та впровадження коригувальних дій. Реалізація можливостей для постійного поліпшення ІСМЯ та її результативності (розділ 10 HLS).

8. Сертифікація (за потреби): Після успішного впровадження та функціонування ІСМЯ банк може розглянути можливість проходження

сертифікаційного аудиту в акредитованому органі для отримання відповідних сертифікатів.

Модель ІСМЯ для АТ «Сенс Банк» повинна бути гнучкою та адаптивною, враховуючи динамічне середовище банківського сектору. Особливу увагу слід приділити інтеграції управління інформаційною безпекою (ISO 27001) та безперервністю бізнесу (ISO 22301) з процесами менеджменту якості (ISO 9001), оскільки надійність та безпека ІТ-систем є основою для надання якісних цифрових банківських послуг, які є пріоритетом для банку. Наприклад, процес "Надання онлайн-кредиту" повинен одночасно відповідати вимогам ISO 9001 (щодо чіткості процесу, швидкості, задоволеності клієнта), ISO 27001 (щодо захисту персональних даних заявника та безпеки транзакції) та внутрішнім процедурам банку з управління кредитними ризиками та комплаєнсу. ІСМЯ допоможе об'єднати ці різноспрямовані вимоги в єдиний, ефективний та контрольований процес.

3.2. Впровадження використання ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу інтегрованої системи менеджменту якості

Для ефективного функціонування інтегрованої системи менеджменту якості в АТ «Сенс Банк», особливо враховуючи його позиціонування як технологічного банку, доцільно активно використовувати сучасні цифрові інструменти та спеціалізоване програмне забезпечення (ПЗ). Такі інструменти можуть значно спростити управління документацією, процесами, аудитами, ризиками та іншими аспектами ІСМЯ.

Категорії програмного забезпечення для ІСМЯ та їх функції:

- Системи управління документованою інформацією (DMS/ECM): Забезпечують централізоване створення, зберігання, версійність, контроль доступу та розповсюдження документів ІСМЯ (політик, процедур, інструкцій, записів).
- Системи управління бізнес-процесами (BPMS): Дозволяють моделювати, автоматизувати, моніторити та аналізувати бізнес-процеси банку, що

є основою для процесного підходу в ІСМЯ.

- Програмне забезпечення для управління аудитами: Спрощує планування та проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, реєстрацію результатів, відстеження невідповідностей та виконання коригувальних дій.
- Системи управління ризиками (RMS/GRC): Допомогають ідентифікувати, оцінювати, обробляти та моніторити різні види ризиків (операційні, фінансові, комплаєнс, інформаційної безпеки) в рамках ІСМЯ.
- Системи управління навчанням (LMS): Дозволяють планувати, проводити та відстежувати навчання персоналу з питань ІСМЯ, стандартів ISO, внутрішніх процедур.
- Платформи для збору та аналізу даних (BI-системи): Забезпечують збір даних за ключовими показниками ефективності (KPI), їх візуалізацію, аналіз тенденцій та підготовку звітів для прийняття управлінських рішень.
- Системи управління відносинами з клієнтами (CRM): Цілком важливі для збору зворотного зв'язку від клієнтів, аналізу їхніх потреб та очікувань, управління скаргами, що є ключовим для орієнтації на клієнта в ISO 9001.

Приклади програмних рішень (загальні, потребують адаптації або вибору спеціалізованих для банків):

Існує низка комерційних програмних продуктів, що пропонують комплексні рішення для управління якістю та ICM, такі як SAP S/4HANA Cloud, MasterControl Quality Excellence, ETQ Reliance, Oracle Fusion Cloud PLM, AlisQI Platform. Для управління клієнтами та проектами можуть бути корисними системи типу HubSpot CRM, Pipedrive, Zoho CRM, Bitrix24 або Trello.

Переваги використання ПЗ для ІСМЯ:

- Централізація інформації та підвищення ефективності: Усі дані та документи ІСМЯ зберігаються в єдиному місці, що полегшує доступ та усуває розрізненість.
- Моніторинг та звітність у реальному часі: Автоматизовані звіти та дашборди дозволяють оперативно відстежувати стан ІСМЯ та виявляти

відхилення.

- Покращена цілісність та безпека даних: Забезпечується контроль версій, розмежування доступу та аудит змін, що важливо для дотримання вимог стандартів та регуляторів.
- Підтримка безперервного вдосконалення: Інструменти для аналізу даних та відстеження коригувальних дій сприяють циклу PDCA.

Рекомендації для АТ «Сенс Банк»:

1. Провести аудит існуючих ІТ-систем: Оцінити поточні ІТ-рішення банку (включаючи Sense SuperApp, внутрішні операційні системи, CRM, системи звітності) на предмет їхньої здатності підтримувати функції ІСМЯ. Можливо, деякі функції вже реалізовані або можуть бути адаптовані.
2. Визначити потреби в автоматизації: На основі розробленої моделі ІСМЯ та аналізу існуючих систем, визначити, які саме процеси та функції ІСМЯ потребують автоматизації та підтримки з боку спеціалізованого ПЗ.
3. Розглянути варіанти впровадження:
 - Інтеграція з існуючими системами: Пріоритетним має бути пошук рішень, які можуть бути інтегровані з вже використовуваними в банку платформами (наприклад, з основною банківською системою, CRM). Це дозволить уникнути створення ізольованих ІТ-рішень, зменшити витрати на інтеграцію та навчання, забезпечити єдиний інформаційний простір.
 - Впровадження спеціалізованого ПЗ для ІСМЯ: Якщо існуючі системи не можуть забезпечити необхідний функціонал, розглянути впровадження комплексного ПЗ для ІСМЯ, яке підтримує вимоги кількох стандартів ISO.
 - Розробка власних модулів: Для деяких специфічних потреб банк може розглянути розробку власних програмних модулів, особливо якщо має сильний внутрішній ІТ-департамент.
4. Забезпечити інтеграцію з CRM: Для ефективного управління клієнтським досвідом та збору зворотного зв'язку, система підтримки ІСМЯ повинна бути тісно інтегрована з CRM-системою банку.

5. Навчання персоналу: Забезпечити належне навчання співробітників роботі з новими цифровими інструментами ІСМЯ.

3.3. Пропозиції щодо використання цифрових інструментів та програмного забезпечення для підтримки ІСМЯ

Для такого технологічного банку, яким є АТ «Сенс Банк», вибір та впровадження цифрових інструментів для ІСМЯ має бути частиною загальної цифрової стратегії. І це дозволить забезпечити синергію між різними ІТ-системами та максимально ефективно використовувати технології для досягнення цілей у сфері якості та загальної ефективності діяльності.

А для ефективного моніторингу та управління інтегрованою системою менеджменту якості в АТ «Сенс Банк» необхідно розробити та впровадити систему ключових показників ефективності (КРІ). КРІ дозволяють кількісно оцінювати результативність процесів, ступінь досягнення цілей у сфері якості та загальну ефективність функціонування ІСМЯ.

Категорії КРІ для ІСМЯ в АТ «Сенс Банк»:

1. Фінансові КРІ (пов'язані з якістю):

- Зменшення витрат на виправлення помилок/переробки: Розраховується як сума прямих та непрямих втрат від операційних помилок, штрафів, компенсацій клієнтам.

- Зростання чистого процентного та комісійного доходу від лояльних клієнтів: Аналіз доходу від клієнтів з високим NPS або тих, хто користується послугами банку тривалий час.

- Рентабельність інвестицій (ROI) у проекти з поліпшення якості/ІСМЯ: Співвідношення отриманих вигод (економія витрат, додатковий дохід) до витрат на реалізацію проектів.

2. Клієнтські КРІ:

- Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score - CSAT): Регулярні опитування клієнтів після взаємодії з банком (наприклад, після отримання послуги, звернення до контакт-центру).

- Індекс чистої підтримки / лояльності клієнтів (Net Promoter Score - NPS): Оцінка готовності клієнтів рекомендувати банк.
- Кількість скарг клієнтів: Абсолютна кількість та динаміка скарг, розподіл за типами проблем.
- Середній час вирішення скарг/запитів клієнтів (Average Resolution Time): Показник оперативності реагування банку.
- Коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate): Відсоток клієнтів, які продовжують користуватися послугами банку протягом певного періоду.
- Частка повторних звернень/покупок продуктів (Repeat Purchase Rate): Показник лояльності та задоволеності існуючими продуктами.

3. КРІ внутрішніх процесів:

- Середній час обробки ключових банківських операцій: Наприклад, час від подання заявки до видачі кредиту, час відкриття рахунку, час обробки платежу.
- Рівень помилок в операціях (Error Rate): Відсоток операцій, що містять помилки, виявлені на етапі контролю або що призвели до скарг клієнтів.
- Відсоток процесів, що відповідають встановленим стандартам якості/безпеки.
- Продуктивність праці співробітників (у контексті якісного виконання завдань): Наприклад, кількість оброблених заявок без помилок на одного співробітника.
- Час простою критично важливих ІТ-систем (Downtime): Показник надійності ІТ-інфраструктури, важливий для ISO 27001 та ISO 22301.

4. КРІ навчання та розвитку персоналу (в контексті ІСМЯ):

- Відсоток співробітників, які пройшли навчання з ІСМЯ та відповідних стандартів.
- Оцінка рівня компетентності персоналу з питань якості та безпеки (за результатами тестування, атестації).

- Кількість поданих та впроваджених пропозицій від співробітників щодо поліпшення процесів.

5. КРІ відповідності (комплаєнс) та аудитів:

- Кількість невідповідностей, виявлених під час внутрішніх та зовнішніх аудитів ІСМЯ.
- Відсоток своєчасно закритих коригувальних та запобіжних дій.
- Кількість інцидентів інформаційної безпеки (для ISO 27001).
- Кількість порушень вимог законодавства та регуляторних норм.

Методики оцінки КРІ:

- Регулярний збір даних: Встановлення процедур та відповідальних за збір даних за кожним КРІ.
- Аналіз динаміки: Порівняння поточних значень КРІ з попередніми періодами, цільовими значеннями та, за можливості, з галузевими бенчмарками.
- Статистичний контроль процесів (SPC): Використання контрольних карт для моніторингу стабільності ключових процесів та своєчасного виявлення відхилень.
- Опитування: Проведення регулярних опитувань клієнтів (CSAT, NPS) та співробітників (для оцінки обізнаності, залученості, культури якості).
- Внутрішні аудити ІСМЯ: Систематична перевірка відповідності процесів та процедур вимогам стандартів та внутрішньої документації.
- Аналіз з боку керівництва: Регулярний розгляд результатів функціонування ІСМЯ, даних КРІ, результатів аудитів вищим керівництвом для прийняття рішень щодо поліпшення.

КРІ для ІСМЯ повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними цілями АТ «Сенс Банк». Наприклад, якщо стратегічною метою є лідерство у цифровому банкінгу, то КРІ повинні відображати якість, надійність, безпеку та задоволеність клієнтів саме цифровими послугами. КРІ не повинні існувати ізольовано; вони є індикаторами того, наскільки успішно ІСМЯ сприяє досягненню загальних бізнес-результатів банку.

Таблиця 3.1.

Пропоновані KPI для моніторингу ІСМЯ в АТ «Сенс Банк» (фрагмент)

Категорія KPI	Назва KPI	Одиниця виміру	Цільове значення (приклад)	Періодичність моніторингу	Відповідальний підрозділ (приклад)
Клієнтські	Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)	%	> 85%	Щоквартально	Департамент маркетингу, Відділ контролю якості
	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	пункти	> 40	Щоквартально	Департамент маркетингу
	Середній час вирішення скарги клієнта	години/дні	< 24 години	Щомісячно	Відділ по роботі зі зверненнями громадян, Контакт-центр
Внутрішні процеси	Середній час відкриття поточного рахунку онлайн	хвилини	< 15	Щомісячно	Департамент роздрібного бізнесу, IT-департамент
	Рівень помилок при обробці платежів	%	< 0.1%	Щомісячно	Операційний департамент
Інформаційна безпека	Кількість критичних інцидентів ІБ	шт.	0	Щомісячно	Департамент інформаційної безпеки
Комплаєнс/Аудит	% своєчасно закритих коригувальних дій	%	100%	Щоквартально	Відділ внутрішнього аудиту, Відповідальні за процеси

Впровадження або вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості є інвестиційним проектом, який потребує економічного обґрунтування. Оцінка

доцільності таких заходів базується на порівнянні очікуваних витрат та потенційних вигод.

Методологія економічного обґрунтування:

Для оцінки економічної ефективності проекту впровадження ІСМЯ можуть бути використані стандартні методи інвестиційного аналізу, такі як:

1. Розрахунок чистого дисконтованого доходу (Net Present Value - NPV)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

2. Індексу прибутковості (Profitability Index - PI) та терміну окупності інвестицій (Payback Period - PP).¹⁰² Це передбачає прогнозування грошових потоків (витрат та вигод) протягом певного періоду та їх дисконтування до поточної вартості.

В цілому, витрати на впровадження/вдосконалення ІСМЯ в АТ «Сенс Банк» можуть включати:

1. Витрати на підготовчому етапі:
 - Проведення діагностичного аудиту існуючої системи управління.
 - Розробка або актуалізація політик, процедур, стандартів та іншої документації ІСМЯ.
 - Залучення зовнішніх консультантів (за потреби) для розробки та впровадження системи.
2. Витрати на навчання персоналу:
 - Навчання вищого керівництва принципам ІСМЯ та їх ролі.
 - Навчання менеджерів середньої ланки та ключових фахівців вимогам стандартів ISO та методам управління якістю.
 - Навчання внутрішніх аудиторів ІСМЯ.
 - Загальне ознайомлення всього персоналу з принципами та процедурами ІСМЯ.
3. Витрати на програмне забезпечення та ІТ-інфраструктуру:
 - Придбання або розробка спеціалізованого ПЗ для підтримки ІСМЯ

(управління документами, процесами, аудитами, ризиками, КРІ).

- Інтеграція нового ПЗ з існуючими ІТ-системами банку.
- Модернізація ІТ-інфраструктури (за потреби).

4. Витрати на сертифікацію (якщо планується):

- Оплата послуг акредитованого органу сертифікації за проведення сертифікаційного аудиту.

- Витрати на підготовку до сертифікації.

5. Операційні витрати на підтримку ІСМЯ:

- Час співробітників, залучених до функціонування ІСМЯ (наприклад, менеджера з якості, внутрішніх аудиторів).

- Витрати на проведення регулярних внутрішніх аудитів.

- Витрати на періодичні наглядові аудити з боку органу сертифікації.

Очікувані економічні та нефінансові вигоди від впровадження/вдосконалення ІСМЯ:

1. Зниження операційних витрат:

- Зменшення кількості помилок та дефектів в банківських операціях: Це призводить до скорочення витрат на виправлення помилок, зменшення штрафних санкцій від регулятора, зниження витрат на врегулювання претензій клієнтів.

- Оптимізація бізнес-процесів: Усунення дублюючих функцій, зайвих операцій, скорочення часу на виконання завдань, що веде до більш ефективного використання робочого часу співробітників та інших ресурсів.

- Зменшення витрат, пов'язаних з ризиками: Покращене управління операційними, комплаєнс- та інформаційними ризиками знижує ймовірність фінансових втрат.

- Економія на аудитах: Проведення інтегрованих аудитів замість кількох окремих аудитів за різними стандартами може бути менш витратним.

2. Збільшення доходів та покращення ринкових позицій:

- Підвищення лояльності існуючих клієнтів: Покращення якості

обслуговування, швидкості та надійності операцій сприяє утриманню клієнтів та збільшенню обсягу послуг, якими вони користуються.

- Залучення нових клієнтів: Позитивна репутація банку як надійної та клієнтоорієнтованої установи, підтверджена, наприклад, сертифікатом ISO 9001, може стати конкурентною перевагою.

- Можливість розширення ринків або виходу на нові сегменти: Відповідність міжнародним стандартам може полегшити співпрацю з іноземними партнерами та залучення іноземних клієнтів.

3. Непрямі та нефінансові вигоди:

- Покращення корпоративної культури: Формування культури якості, орієнтації на клієнта та постійного вдосконалення серед співробітників.

- Підвищення мотивації та задоволеності персоналу: Чіткіші процеси, зрозумілі вимоги та залучення до процесів поліпшення можуть позитивно вплинути на моральний клімат в колективі.

- Покращення іміджу та репутації банку: Демонстрація прихильності до високих стандартів якості та управління.

- Підвищення керованості та прозорості бізнес-процесів: ІСМЯ забезпечує краще розуміння та контроль над діяльністю банку на всіх рівнях.

- Зміцнення відносин із зацікавленими сторонами: Включаючи регуляторів, акціонерів (державу), партнерів та суспільство.

Прикладний розрахунок очікуваної ефективності (гіпотетичний):

Точний кількісний розрахунок економічної ефективності ІСМЯ для АТ «Сенс Банк» потребує детальних внутрішніх даних. Однак, можна навести прикладний розрахунок. Припустимо, що впровадження ІСМЯ дозволить:

- Знизити операційні помилки на 10%, що призведе до економії X грн на рік (за рахунок зменшення штрафів, компенсацій, витрат на переробку).
- Підвищити рівень утримання клієнтів на 5%, що дасть додатковий дохід Y грн на рік.
- Скоротити час на обробку певних операцій на 15%, що вивільнить Z

людино-годин на рік, які можуть бути спрямовані на інші завдання або призведуть до економії фонду оплати праці.

Сукупний економічний ефект буде розраховуватися як різниця між дисконтованими вигодами та дисконтованими витратами протягом життєвого циклу проекту. Важливо зазначити, що багато вигод від ІСМЯ, такі як покращення репутації чи підвищення мотивації персоналу, є якісними та важко піддаються прямому кількісному вимірюванню, але мають значний довгостроковий вплив на успішність банку. Тому, окрім кількісних розрахунків, важливим є детальне обґрунтування якісних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного мною дослідження теоретико-методологічних засад інтегрованих систем менеджменту якості (ІСМЯ) та аналізу практики управління якістю в АТ «Сенс Банк» було розв'язано науково-практичне завдання щодо розробки пропозицій з удосконалення ІСМЯ в банківській установі. Досягнення поставленої мети кваліфікаційної бакалаврської роботи дозволило сформулювати такі основні висновки та пропозиції:

1. **Теоретичні основи ІСМЯ.** Дослідження показало, що інтегрована система менеджменту якості є сукупністю взаємопов'язаних елементів (політик, процесів, процедур, ресурсів), спрямованих на досягнення цілей організації у сфері якості та задоволення вимог різних стандартів менеджменту (наприклад, ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISO 22301 та ін.) в рамках єдиної, узгодженої структури. Ключовими принципами сучасного менеджменту якості, що лежать в основі ІСМЯ, є орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, постійне поліпшення, прийняття рішень на основі фактів та управління взаємовідносинами. Еволюція менеджменту якості пройшла шлях від простого контролю до комплексних систем, де міжнародні стандарти, зокрема ті, що базуються на Структурі високого рівня (HLS), відіграють ключову роль у забезпеченні уніфікації та спрощенні інтеграції. Розглянуто різні моделі інтеграції (адитивні, повністю інтегровані, на основі HLS, PEDIMS, BSC, моделі Карапетровича, Вілкінсона та Дейла), що дозволяє організаціям обирати оптимальний підхід залежно від їх специфіки та цілей. Нормативно-правове регулювання в Україні, зокрема Закони «Про стандартизацію» та «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», а також діяльність Національного органу стандартизації (ДП «УкрНДНЦ»), створюють підґрунтя для впровадження ІСМЯ.

2. **Аналіз системи менеджменту якості в АТ «Сенс Банк».** АТ «Сенс Банк» є системно важливою фінансовою установою України, що пройшла етап націоналізації та активно розвиває цифрові канали обслуговування. Аналіз його

організаційно-економічної характеристики та фінансових показників виявив як сильні сторони (державна форма власності, значна ринкова частка, розвинена цифрова платформа Sense SuperApp, досвідчене керівництво), так і певні виклики (високий рівень NPL, необхідність оптимізації процесів після зміни власника, відсутність формальної сертифікованої ІСМЯ).

Діагностика існуючої системи управління якістю показала наявність формалізованих політик та процедур у сферах комплаєнсу, фінансового моніторингу (ПБК/ФТ), корпоративної етики, соціальної відповідальності (участь у Глобальному договорі ООН). Банк приділяє значну увагу управлінню клієнтським досвідом, особливо через розвиток Sense SuperApp та програми лояльності. Однак, відсутня єдина, чітко сформульована та задокументована Політика якості, а також немає публічної інформації про сертифікацію систем менеджменту за міжнародними стандартами ISO 9001, ISO 14001 чи ISO 45001.

Оцінка відповідності діяльності банку принципам TQM виявила часткове їх застосування, особливо в частині орієнтації на клієнта та вдосконалення цифрових продуктів, проте потребує поглиблення інтеграції цих принципів у корпоративну культуру та активнішого залучення персоналу. Визначено значні можливості для застосування методології Lean Six Sigma для оптимізації ключових банківських процесів, зниження витрат та підвищення якості обслуговування. Проведений SWOT-аналіз підтвердив доцільність впровадження ІСМЯ для капіталізації сильних сторін, використання можливостей, мінімізації слабких сторін та протидії загрозам.

3. Обґрунтування доцільності та розробка пропозицій щодо вдосконалення ІСМЯ в АТ «Сенс Банк». На основі аналізу світового та українського досвіду фінансових установ доведено, що впровадження ІСМЯ для АТ «Сенс Банк» є стратегічно важливим кроком, що сприятиме підвищенню довіри та репутації (особливо після націоналізації), покращенню керованості для державного власника, відповіді на зростаючі вимоги клієнтів, оптимізації витрат та систематизації управління ризиками.

Елементом наукової новизни можна вважати розробку адаптованої моделі інтегрованої системи менеджменту якості для АТ «Сенс Банк», яка базується на стандарті ISO 9001:2015 як основі і передбачає інтеграцію вимог ключових для банківської сфери стандартів:

- a. **ISO/IEC 27001** (менеджмент інформаційної безпеки) - для захисту конфіденційної інформації та забезпечення безпеки цифрових сервісів.
- b. **ISO 22301** (менеджмент безперервності бізнесу) - для забезпечення стійкості ключових операцій в умовах криз.
- c. **ISO 37001** (менеджмент протидії корупції) - для посилення прозорості та доброчесності.
- d. **ISO 14001** (екологічний менеджмент) та **ISO 45001** (менеджмент охорони здоров'я та безпеки праці) - для посилення соціальної відповідальності та забезпечення належних умов праці.

Інтеграція пропонується на основі Структури високого рівня (HLS), що забезпечить узгодженість документації, процесів та аудитів. Запропоновано детальні етапи побудови такої ІСМЯ: діагностичний аудит, лідерство та зобов'язання, планування, забезпечення (підтримка), операційна діяльність, оцінка результативності та поліпшення, з можливістю подальшої сертифікації.

4. Пропозиції з удосконалення досліджуваного напрямку діяльності АТ «Сенс Банк». Для ефективного функціонування та моніторингу запропонованої ІСМЯ розроблено такі пропозиції:

- a. **Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI)**, згрупованих за категоріями: фінансові (пов'язані з якістю), клієнтські (CSAT, NPS, кількість скарг, час вирішення), внутрішніх процесів (час обробки операцій, рівень помилок, час простою ІТ-систем), навчання та розвитку персоналу, відповідності (комплаєнс) та аудитів. Наведено прикладний перелік KPI з цільовими значеннями та відповідальними підрозділами, що дозволить кількісно оцінювати

результативність ІСМЯ та її вплив на бізнес-показники банку.

б. Активне використання сучасних цифрових інструментів та спеціалізованого програмного забезпечення (ПЗ) для підтримки ІСМЯ. Рекомендовано провести аудит існуючих ІТ-систем банку, визначити потреби в автоматизації та розглянути варіанти впровадження (інтеграція з існуючими системами, впровадження спеціалізованого ПЗ для ІСМЯ, розробка власних модулів). Особливу увагу приділено необхідності тісної інтеграції системи підтримки ІСМЯ з CRM-системою банку для ефективного управління клієнтським досвідом.

с. Розробка та впровадження чіткої, задокументованої Інтегрованої Політики у сфері якості, інформаційної безпеки, безперервності бізнесу та інших інтегрованих аспектів, яка б демонструвала зобов'язання вищого керівництва та була доведена до всіх співробітників.

д. Створення спеціалізованого підрозділу або призначення відповідальної особи (менеджера з ІСМЯ), що координуватиме розробку, впровадження та підтримку ІСМЯ, а також проведення регулярних внутрішніх аудитів.

е. Розробка та реалізація комплексної програми навчання персоналу з питань ІСМЯ, вимог інтегрованих стандартів, нових процедур та використання відповідного ПЗ, а також програм мотивації для залучення співробітників до процесів постійного поліпшення.

ф. Послідовне впровадження принципів Lean Six Sigma для оптимізації пріоритетних банківських процесів, починаючи з пілотних проектів у найбільш критичних або проблемних сферах.

5. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Впровадження та вдосконалення ІСМЯ в АТ «Сенс Банк» є інвестиційним проектом, що потребує певних витрат (на діагностику, розробку документації, навчання персоналу, придбання ПЗ, можливу сертифікацію та операційні витрати на

підтримку). Однак, очікувані економічні та нефінансові вигоди значно перевищують ці витрати. До основних вигод належать: зниження операційних витрат (за рахунок зменшення помилок, оптимізації процесів, економії на аудитах), збільшення доходів (через підвищення лояльності клієнтів та залучення нових), покращення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу, покращення іміджу та репутації банку, підвищення керованості та прозорості бізнес-процесів, зміцнення відносин із зацікавленими сторонами. Хоча точний кількісний розрахунок потребує детальних внутрішніх даних банку, гіпотетичний приклад розрахунку показує потенціал для значного сукупного економічного ефекту.

Загальний висновок: Проведене дослідження підтвердило, що впровадження та вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості на основі міжнародних стандартів ISO є актуальним та доцільним для АТ «Сенс Банк». Реалізація запропонованих заходів дозволить банку не лише відповідати сучасним вимогам ринку та регуляторів, але й отримати суттєві конкурентні переваги, підвищити ефективність діяльності та забезпечити сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Результати роботи відповідають поставленій меті та завданням дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Т. В., Мініна О. В., Олексієнко І. П., Ткаченко О. С. *Сучасні методи дослідження у менеджменті: навчальний посібник*. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/a514ceba-c202-460b-bada-ec52d4059d15/download> (дата звернення: 08.03.2025).
2. *Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів*. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%91%D0%91%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%A7%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%AF.%D0%86/book/%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%96%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
3. Банк АТ "СЕНС БАНК". *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/23494714> (дата звернення: 07.05.2025).
4. Банківські послуги для бізнесу від Sense Bank. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/msb> (дата звернення: 07.05.2025).
5. Відповідність цілям Глобального договору ООН. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/sotsialna-vidpovidalnist-3> (дата звернення: 14.04.2025).
6. Детальна інформація про банк - реквізити. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/about> (дата звернення: 07.05.2025).
7. Дзюблюк О. В., Малиняк Н. Я. Організація системи управління банківськими ризиками. *Економічний розвиток та спадщина Семена Кузнеця*. 2021. № 1-2 (8-9). URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/153> (дата звернення: 28.04.2025).
8. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ - ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410> (дата звернення: 28.04.2025).

- звернення: 03.05.2025).
9. Для чого потрібна ІСМ. *Акваріумний світ*. URL: <https://aqua-svit.com.ua/koral/?%D0%94%D0%BB%D1%8F%20%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B0%20%D0%86%D0%A1%D0%9C> (дата звернення: 02.05.2025).
 10. Довгаль О.Ю. *Лекція № 2. Еволюція якості та систем керування якістю*. Харків: ХНУРЕ. URL: https://mte.nure.ua/pdf/studying/dov_ouy_lk2.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
 11. ДП "УКРНДНЦ" - Національний центр стандартизації та ... *uas.gov.ua*. URL: <https://uas.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2025).
 12. *ДСТУ ISO/IEC TR 90006:2016 Інформаційні технології* URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=69059 (дата звернення: 04.05.2025).
 13. 8 Універсальних принципів системи управління якістю. *TMS Academy*. URL: <https://academy.tms.ua/blog/8-universalnih-principiv-sistemi-upravlinnja-jakistju/> (дата звернення: 08.05.2025).
 14. Загальне управління якістю. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E (дата звернення: 04.05.2025).
 15. ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. *Проблеми економіки*. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-177_186.pdf (дата звернення: 02.05.2025).
 16. Звітність ESG: чим вона відрізняється від звітності про сталий розвиток? *ecolog-ua.com*. URL: <https://ecolog-ua.com/news/zvitnist-esg-chym-vona-vidriznyayetsya-vid-zvitnosti-pro-stalyy-rozvytok> (дата звернення: 01.05.2025).
 17. Інтегрована система менеджменту. *TIC - TÜV Austria*. URL: <https://tic-ua.com/uk/statiti/integrovana-systema-menedjmentu/> (дата звернення: 07.05.2025).
 18. Інтегрована система управління відповідно до вимог ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015) та ISO 37001:2016 (ДСТУ ISO 37001:2018). *NFE*. URL: <https://nfe.org.ua/intehrovana-systema-upravlinnia-vidpovidno-do-vymoh-iso-9001-2015-dstu-iso-9001-2015-ta-iso-37001-2016-dstu-iso-37001-2018/> (дата звернення: 28.04.2025).
 19. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/informacia-dla-akcioneriv-ta-stejkholderiv> (дата звернення: 07.05.2025).
 20. Історія системи менеджменту якості. *nau.edu.ua*. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/quality/quality-procedures/sistema-menedzhmentu-yakosti-nau/istoriya-sistemi-menedzhmentu-yakosti-universitetu.html> (дата

- звернення: 04.05.2025).
21. Карась Ю. М. Сучасні методи оцінки банківського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 25. С. 61-66. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf> (дата звернення: 04.05.2025).
 22. Комплаєнс. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/komplaens> (дата звернення: 08.05.2025).
 23. Крупка М. І., Коваленко О. М., Дідух О. В. Діджиталізація банківського сектору України: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2020. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410> (дата звернення: 07.05.2025).
 24. Манойленко О. В. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 325-329. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/378/365/> (дата звернення: 20.04.2025).
 25. Мінекономіки - національний орган стандартизації - державне підприємство. URL: https://dostup.org.ua/request/91849/response/340694/attach/2/1625.PDF.pdf?cookie_passthrough=1 (дата звернення: 21.03.2025).
 26. Мінекономіки про обов'язкове застосування офіційних текстів ... *medoc.ua*. URL: <https://medoc.ua/blog/minekonomiki-pro-obovjazove-zastosuvannja-oficijnih-tekstiv-nacionalnih-mizhnarodnih-ta-vropejskih-standativ-> (дата звернення: 02.05.2025).
 27. Опитування задоволеності клієнтів: Визначення та приклади запитань. *Claspo.io*. URL: <https://claspo.io/ua/blog/customer-satisfaction-surveys-definition-questions-examples/> (дата звернення: 07.05.2025).
 28. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Управління якістю" Тема 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/19937> (дата звернення: 01.04.2025).
 29. Основи менеджменту. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/452/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83.PDF> (дата звернення: 03.04.2025).
 30. Пакети послуг: порівняй та вибери свій. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/paketi-poslug-porivnaj-ta-viberi-svij> (дата звернення: 22.04.2025).
 31. Переваги впровадження інтегрованої системи управління. *TMS Academy*. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/perevahy-vprovadzhennia-intehrovanoi-systemy-upravlinnia/> (дата звернення: 26.04.2025).
 32. Перенести сертифікат у "Мій бізнес - АТ "СЕНС БАНК"" через Sense Business Online. *sense-biz.zendesk.com*. URL: <https://sense-biz.zendesk.com/hc/uk/articles/7374594634130-%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8-%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%82-%D1%>

- 83-[%D0%9C%D1%96%D0%B9-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%90%D0%A2-%D0%A1%D0%95%D0%9D%D0%A1-%D0%91%D0%90%D0%9D%D0%9A-%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7-Sense-Business-Online](#) (дата звернення: 26.04.2025).
33. Правління. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/pravlinna> (дата звернення: 27.04.2025).
34. СЕНС БАНК. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/sense_bank-721 (дата звернення: 27.04.2025).
35. СЕНС Банк - вся інформація: офіційний сайт, телефон, реквізити ... *finance.ua*. URL: <https://finance.ua/ua/banks/sense-bank> (дата звернення: 07.05.2025).
36. Сертифікація. *Систем Менеджмент*. URL: <https://sm-mt.com.ua/certification/> (дата звернення: 07.05.2025).
37. Сертифікація ISO: практика Органу оскарження. *Інфобокс Прозорро - ProZorro*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/sertifikaciya-iso-praktika-organu-oskarzhennya> (дата звернення: 01.04.2025).
38. Сертифікація згідно стандартів ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001: створення інтегрованої системи управління. *ТОВ Техконсалт Україна*. URL: <https://www.techconsult.com.ua/ua/sertifikatsiya-zgidno-standartiv-iso-9001-iso-14001-i-iso-45001-stvorenniya-integrovanoyi-sistemi-upravlinnya/> (дата звернення: 23.03.2025).
39. Системи управління. *ecolabel.org.ua*. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/korisna-informatsiya/sistemi-upravlinnya> (дата звернення: 04.04.2025).
40. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ. *Ощадбанк*. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom> (дата звернення: 17.04.2025).
41. Тотальне управління якістю (Total quality management - TQM). *Махум Зосим*. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakestiu/> (дата звернення: 17.04.2025).
42. Фінансовий моніторинг. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/finansovij-monitoring> (дата звернення: 27.04.2025).
43. Фінансова звітність АТ "СЕНС БАНК" за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. АТ «СЕНС БАНК», 2024. URL: <https://sens-d.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/Фінансова%20звітність-2023.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).
44. Що таке KPI? Детально про ключові показники ефективності (КПЕ). *CRM Appointer*. URL: <https://appointer.ua/blog/kpi-csho-tse-detavno-pro-ki-pi-iy-key-performance-indicators/> (дата звернення: 03.05.2025).
45. Що таке ключові показники ефективності (KPI) та як їх розраховувати. *KeepinCRM*. URL: <https://keepincrm.com/kpi-calculation> (дата звернення: 03.05.2025).
46. Які організації надають послуги сертифікації ISO в Україні. *System*

- Management*. URL: <https://isocert.org.ua/2024/09/04/yaki-orhanizatsiyi-nadayut%CA%B9-posluhy-sertyfikatsiyi-iso-v-ukrayini/> (дата звернення: 04.05.2025).
- 47.23494714 - AT "СЕМС БАНК". Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/smida/23494714?year=2020> (дата звернення: 04.05.2025).
48. *A qualitative study on integrated management systems in a non-leading country in*. URL: <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/1021/1/663739.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
49. Best Quality Management System Software Reviews 2025. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/reviews/market/quality-management-system-software> (дата звернення: 25.04.2025).
50. Case Studies. *ECS Fin - A Systems Approach to Messaging and ...*. URL: <https://www.ecsfin.com/about-us/case-studies/> (дата звернення: 07.45.2025).
51. Compare ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001. *Integrated Standards*. URL: <https://integrated-standards.com/compare-management-system-structure/compare-iso-9001-iso-14001-iso-45001/> (дата звернення: 07.04.2025).
52. Ефективна клієнтська стратегія: як управління досвідом і відносинами впливає на довгострокову лояльність бізнесу. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/projects/kliyentska-strategiya-800070/> (дата звернення: 13.04.2025).
53. Muhammad Mohsin, Syed Abdul Rehman Khan, Awais Javeed, João Leitão, Liaqat Ali. Видання: *Measuring Business Excellence*. Пік: 2024. Green and profitable for sustainable development: the strategic advantage of integrated management systems on environmental, economic and financial performance. *Emerald Insight*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBE-12-2024-0198/full/html> (дата звернення: 15.04.2025).
54. High Level Structure at a glance | Simply explained. *DQS*. URL: <https://www.dqsglobal.com/intl/learn/dqs-knowledge-center/what-is-a-high-level-structure> (дата звернення: 17.04.2025).
55. HLS: High Level Structure for management system standards ... *Qualitiso*. URL: <https://www.qualitiso.com/en/hls-high-level-structure/> (дата звернення: 17.04.2025).
56. How to measure the effectiveness of Lean Six Sigma initiatives. *leansixsigmafrance.com*. URL: <https://leansixsigmafrance.com/en/comment-mesurer-lefficacite-des-initiatives-lean-six-sigma-2/> (дата звернення: 18.04.2025).
57. ISO 45001 Certification - Occupational health and safety. *DQS Global*. URL: <https://www.dqsglobal.com/intl/certify/iso-45001-certification> (дата звернення: 12.04.2025).
58. ISO 9001:2015 - Сертифікація систем менеджменту якості | Курси. *TMS Academy*. URL: <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-9001-systema-upravlinnia-iakistiu-smia/> (дата звернення: 05.05.2025).
59. Lean Six Sigma for Financial Services. *Lean Six Sigma Institute*. URL:

- <https://leansixsigmainstitute.org/lean-six-sigma-for-financial-services/> (дата звернення: 06.05.2025).
60. В. Горопацький, канд. фіз.-мат. наук; 1. Єршова, канд. техн. наук; В. Паракуда, канд. техн. наук; А. Сухенко (науковий керівник); Системи управління якістю ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА СЛОВНИК ТЕРМІНІВ *m.tntu.edu.ua*. URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf (дата звернення: 03.04.2025).
 61. Sense Bank. *sensebank.ua*. URL: <https://sensebank.ua/en> (дата звернення: 06.04.2025).
 62. Sense Bank. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Sense_Bank (дата звернення: 07.04.2025).
 63. Sense Bank. Все, що можеш - і ще трохи. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/sense-peremohy/> (дата звернення: 07.04.2025).
 64. Sense Bank - Досьє на LB.ua. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/file/company/3684_sense_bank.html (дата звернення: 04.04.2025).
 65. Sense Bank - системно-важливий український банк. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/> (дата звернення: 09.04.2025).
 66. Sense Bank досяг рекордних показників продажу ОВДП серед фізичних осіб у січні 2025 року. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/news/sense-bank-dosag-rekordnih-pokaznikiv-prodazu-ovdp-sered-fizicnih-osib-u-sicni-2025-roku> (дата звернення: 27.04.2025).
 67. Sense Bank підсумував банківські показники 2023 року. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/news/sense-bank-pidsumuvav-bankivski-pokazniki-2023-roku> (дата звернення: 02.05.2025).
 68. *Sense bank, as of October 01, 2024*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Sense%2001_10_2024.pdf (дата звернення: 01.05.2025). (Ймовірно, звіт, автор - АТ "Сенс Банк" або МОФ).
 69. SWOT-аналіз: розбираємо, як створити і де застосувати. *VoIPTime*. URL: <https://www.voiptime.net/uk/swot-analysis-guide.html> (дата звернення: 17.04.2025).
 70. The impact of Total Quality Management in the banking sector in the UK. *Research Repository*. URL: <https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/17/1/Haouimi%2C%20Soumaia%20%282023%29%20DBA%20The%20impact%20of%20Total%20Quality%20Management.pdf> (дата звернення: 06.05.2025). (Автор: Haouimi, Soumaia. Рік: 2023.).
 71. The World of Financial Services - Roles for Lean and Six Sigma. *issssp.org*. URL: <https://issssp.org/the-world-of-financial-services-roles-for-lean-and-six-sigma-issssp/> (дата звернення: 06.05.2025).
 72. What is Lean Six Sigma and Why Should You Care? *100% Effective*. URL: <https://www.100pceffective.com/what-is-lean-six-sigma-and-why-should-you-care/> (дата звернення: 08.05.2025).