

УДК 351:005.6:006.83

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-25>**Плинокос Д.Д.**кандидат економічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник,

Національний університет цивільного захисту України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3004-0279>**Калашніков Р.В.**

науковий співробітник,

Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації
озброєння та військової технікиORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6349-949X>

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДПОВІДНО ДО НОВИХ ВИМОГ МІЖНАРОДНОГО СТАНДАРТУ ISO 9001:2026

У статті обґрунтовано теоретичні засади та надано практичні рекомендації щодо модернізації публічного та корпоративного управління згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2026. Методологія дослідження поєднує порівняльний аналіз редакцій стандарту, вивчення законодавства України та метод Гар-аналізу систем управління якістю. Визначено, що нове видання зміщує критерії оцінювання від формальних процедур до доказової суспільної цінності, захисту ресурсів та впровадження штучного інтелекту й великих даних. Досліджено рівні переходу та специфіку паралельної дії версій стандарту ISO 9001 в нормативному полі України до 2029 року. Обґрунтовано алгоритм трансформації систем управління якістю органів влади та місцевого самоврядування. Оновлений стандарт закріплює процеси управління на основі даних, ризиків та культури якості, використання для оцінки процесів реальної суспільної цінності.

Ключові слова: публічне управління, система управління якістю, ISO 9001:2026, аналіз розривів, оборонні закупівлі, державне гарантування якості, культура якості.

Plynokos Dmytro

National University of Civil Protection of Ukraine

Kalashnikov RuslanState Scientific Research Institute of Armament
and Military Equipment Testing and Certification

MODERNISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND CORPORATE MANAGEMENT IN LINE WITH THE NEW REQUIREMENTS OF THE INTERNATIONAL STANDARD ISO 9001:2026

The purpose of the article is to provide a theoretical rationale and practical recommendations for organising the modernisation of public administration and corporate management in line with the new requirements of the international standard ISO 9001:2026. The methodology combines a comparative analysis of the 2015 and 2026 editions of the standard, an analysis of the legislation of Ukraine on technical regulation, defence procurement and state quality assurance, and the gap analysis method applied to quality management systems. The study shows that the sixth edition of ISO 9001, scheduled for publication on 16 September 2026, preserves the process approach, the PDCA cycle, risk-based thinking and the harmonised clause structure, while shifting the criterion of maturity of a quality management system from the presence of documented procedures towards demonstrable public value, protection of resources and measurability of results. The normative consolidation of quality culture, the balanced treatment of risks and opportunities, the explicit requirement to assess the influence of emerging technologies, including artificial intelligence and big data, and the clear separation of continual improvement from corrective action are identified as the principal changes. The article demonstrates that the transition unfolds simultaneously at five interconnected levels: the international level, the level of national standardisation, the level of normative references contained in laws, technical regulations and tender documentation, the level of sector-specific standards such as EN 9100, the AQAP series and ISO 19443, and the level of the certification infrastructure. Because references to ISO 9001:2015 embedded in legal acts and contracts are not updated automatically, both editions may coexist throughout the transition period, which is expected to last until September 2029. An eight-step algorithm for adapting a quality management system is substantiated, ranging from the identification of the specific changes and a gap analysis of the existing system to the validation of the updated system during a transition certification audit. The practical significance lies in the applicability of the proposed algorithm by public authorities, local self-government bodies and enterprises of the defence-industrial complex of Ukraine, for which conformity with the updated standard is a precondition of access to international markets and to the supply chains of NATO member states.

Keywords: public administration, quality management system, ISO 9001:2026, gap analysis, defence procurement, state quality assurance, quality culture.

Постановка проблеми. Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний процес державотворення в Україні, що розгортається в умовах воєнного стану, масштабних безпекових та структурних викликів, гостро актуалізує потребу в кардинальній модернізації інституційного середовища публічної влади. Ключова управлінська проблема полягає в наявності дисбалансу між традиційними підходами та необхідністю швидкого, управлінського реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Євроінтеграційний вектор розвитку України детермінує вимогу щодо впровадження автентичних, зрозумілих для міжнародної спільноти правил і протоколів уніфікації державного управління.

Особливої науково-практичної уваги зазначена проблематика набуває у зв'язку з виходом у вересні 2026 року нової редакції міжнародного стандарту ISO 9001. Оновлений нормативний зміст стандарту ISO 9001:2026 змінює принципи прийняття рішень на основі фактичних даних, цифровій інтенсивності, активному управлінні ризиками та інституційній стійкості. Це вимагає системної адаптації систем управління якістю (далі – СУЯ) у загальному контурі публічного управління до оновлених вимог.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади трансформації вітчизняного публічного управління в умовах сучасних кризових викликів досліджено у працях С. Домбровської та інш. [1]. Автор обґрунтовує цільову природу системи публічного управління та доводить, що її реформування є складним процесом взаємозумовлених трансформаційних перетворень. Особливості розвитку та інституціоналізації публічного управління в контексті сучасного процесу державотворення в Україні детально проаналізовано Ф.В. Рагімовим [2].

Генезу та еволюцію наукових підходів до проектування СУЯ в організаціях досліджено у праці А.В. Бардася та В.В. Ханова [3]. На практичних аспектах адаптації СУЯ наголошують Л.М. Лінгур, О.А. Мартинюк та О.Г. Єсіна [4], які доводять, що наявність сертифікованої системи якості виступає провідним фактором формування довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів та європейських партнерів. Авторами раніше розглядалося питання інтеграції стандартів серії ISO в процесі управління та стратегії сталого розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу України [5]. У дослідженнях Т.В. Пуліної [6] обґрунтовано структурно-функціональну модель адаптивного управління якістю науково-виробничих підприємств, орієнтовану на роботу в умовах воєнного стану.

Попри наявність зазначених ґрунтовних напрацювань [1–6], у науковій літературі з публічного управління залишається недостатньо розробленим питання модернізації публічного управління і корпоративного менеджменту до нових специфічних вимог редакції стандарту ISO 9001:2026 [7] та конкретних управлінських алгоритмів переходу на вимоги нового стандарту.

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації організації процесу модернізації публічного управління та корпоративного менеджменту відповідно до нових вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2026.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція нормативних вимог ISO 9001:2026 [8] виступає

базовим драйвером модернізації процесів ухвалення рішень в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. У контексті реформування публічного сектору цей підхід може розглядатися як один із інструментів переходу до концепції розумного врядування (Smart Governance), де якість публічних послуг оцінюється не лише за фактом їх надання, а через результативність, стабільність і керованість відповідних процесів, а також здатність органів влади враховувати потреби та очікування громадян і інших зацікавлених сторін. Для корпоративного сектору, зокрема для підприємств малого й середнього бізнесу та виробників товарів оборонного призначення, впровадження оновленого стандарту є обов'язковою передумовою усунення інформаційної та правової асиметрії, що сприяє залученню прямих іноземних інвестицій, інтеграції у глобальні ланцюги створення цінності та виходу на міжнародні ринки високотехнологічної продукції.

За роки застосування в Україні, стандарт ISO 9001 утвердився як один із ключових міжнародних стандартів у сфері управління якістю, положення якого використовуються не лише для добровільної сертифікації систем управління якістю, а й у інших нормативно врегульованих процедурах. На сучасному етапі поняття системи управління якістю та відповідні механізми забезпечення відповідності нормативно закріплені у вітчизняному законодавстві про технічне регулювання, публічні й оборонні закупівлі, а також у процедурах державного гарантування якості та спеціалізованих галузевих стандартах. Відтак, оновлена редакція ISO 9001:2026 перетворюється на динамічний інструмент стратегічного управління, що вимагає розробки чітких прикладних моделей для її імплементації в практику органів державної влади, місцевого самоврядування, на рівні підприємств.

Верифікація фінального тексту стандарту ISO 9001:2026 (Final Draft International Standard – FDIS) [7] закріпила докорінне зміщення акцентів у філософії управління якістю: від документального підтвердження наявності процедур організації переходять до оцінювання реальної суспільної цінності, захисту ресурсів та вимірюваності результатів. Очікуваний перехідний період, який може тривати до вересня 2029 року, визначає стратегічний горизонт для поетапної адаптації систем управління якістю до нових вимог ISO 9001:2026 як у публічному, так і в корпоративному секторі України.

Зміна базової редакції стандарту запускає послідовний процес адаптації всієї нормативної та договірної інфраструктури, що безпосередньо впливає на чинні правові механізми оцінки відповідності. Зокрема, Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [9] та постановов Кабінету Міністрів України № 95 від 13 січня 2016 року [10], яка регламентує модулі розроблення процедур оцінки відповідності, визначають ключову роль системи управління якістю виробника. Сертифікація підтверджує відповідність СУЯ організації вимогам стандарту ISO 9001, тоді як у межах відповідного технічного регламенту оцінюється здатність системи управління якістю виробника забезпечувати стабільну відповідність конкретної продукції встановленим вимогам.

Показовим прикладом практичного нормативного застосування систем управління якістю в Україні

є сфера оборонно-промислового комплексу, що регламентується Законом України «Про оборонні закупівлі» [11]. Відповідно до статті 17 цього Закону, державний замовник наділений правом використовувати як додатковий критерій вибору постачальника наявність сертифікованої системи управління якістю, плану якості, а також сертифікатів відповідності вимогам стандартів НАТО серії AQAP [12] за раніше виконаними державними контрактами. Крім того, стаття 22 дозволяє встановлювати додаткові кваліфікаційні критерії щодо систем управління у відповідних сферах діяльності з посиланням на міжнародні, європейські стандарти або їхні національні еквіваленти, що підтверджується чинними сертифікатами від акредитованих органів з оцінки відповідності.

Окремий рівень контролю становить інститут державного гарантування якості (ДГЯ). Стаття 39 Закону України «Про оборонні закупівлі» передбачає застосування заходів ДГЯ на основі аналізу ризиків невиконання контрактних вимог. Постанова Кабінету Міністрів України № 452 від 15 квітня 2025 року [13] деталізує безпосередній порядок проведення робіт з ДГЯ, а постанова № 788 від 17 червня 2026 року [14] чітко визначає функції уповноваженого органу, зокрема в частині оцінювання спроможності систем управління якістю виконавців забезпечувати контрольні вимоги.

Для розробки спеціалізованих (галузевих) систем управління якістю, вимоги ISO 9001 використовуються як базова основа, що доповнюється спеціальними вимогами, зокрема в авіаційній та космічній галузях – вимогами стандарту EN 9100 [15], у сфері оборонних контрактів НАТО, стандартами серії AQAP [12; 16], у ядерному секторі – ISO 19443 [17]. Відповідно, заміна базової редакції ISO 9001:2015 [8] на ISO 9001:2026 [7] автоматично запускає ланцюгову модернізацію всіх пов'язаних нормативно-технічних документів, що використовують її як методологічну основу.

Процес імплементації нової редакції стандарту є комплексним і розгортається одночасно на п'яти взаємопов'язаних рівнях, що виключає можливість спрощеного або лінійного переходу:

1. Міжнародний рівень. Технічний комітет ISO/TC 176/SC 2 визначив дату офіційної публікації шостого видання стандарту – 16 вересня 2026 року, що закріплює статус Edition 6 як чинного нормативного документа, який замінює ISO 9001:2015.

2. Рівень національної стандартизації. Вихід міжнародного тексту актуалізує необхідність нормативного врегулювання на державному рівні, що передбачає офіційне прийняття стандарту як національного (ДСТУ ISO 9001:2026), визначення точної дати введення його в дію та встановлення юридичного статусу попередньої редакції.

3. Рівень нормативних посилань. Наявність прямих посилань на «ISO 9001:2015» чи «ДСТУ ISO 9001:2015» у чинних законах, постановах, технічних регламентах чи тендерній документації виключає їх автоматичне оновлення. Такі норми зберігають чинність у первинній редакції до моменту внесення цільових змін у відповідні правові акти.

4. Рівень галузевих стандартів. Розробники спеціалізованих систем менеджменту якості синхронно адаптують власні нормативні документи відповідно

до вимог нової версії базового стандарту, визначаючи індивідуальні графіки та правила переходу.

5. Рівень сертифікаційної інфраструктури. Органи з оцінки відповідності здійснюють модернізацію програм аудитів, проводять перепідготовку експертів-аудиторів та узгоджують правила верифікації чинних сертифікатів з акредитаційними органами.

З огляду на це, суб'єктам господарювання та органам влади під час адаптації СУЯ необхідно проводити всебічний моніторинг не лише внутрішніх регламентів, а й зовнішніх інституційних вимог: чинних контрактів, умов публічних закупівель та галузевих критеріїв, де у перехідний період можливе одночасне функціонування обох редакцій стандарту.

Архітектурно-методологічна основа стандарту ISO 9001:2026 зберігає спадкоємність щодо версії 2015 року, залишаючи незмінними процесний підхід, цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), ризик-орієнтоване мислення та уніфіковану структуру розділів. Основні трансформації мають характер посилення та концептуального уточнення окремих управлінських акцентів.

Ключовою інновацією є нормативне закріплення ролі культури якості, яка безпосередньо пов'язується з інституційним лідерством, обізнаністю персоналу та організаційною поведінкою. Критерієм зрілості СУЯ стає не формальна наявність задокументованих процедур, а здатність організації адекватно реагувати на деструктивні чинники, системні помилки, невідповідності та виникаючі конфлікти між строками, витратами й якістю результату.

Ризик-орієнтоване мислення в новій редакції набуває більш збалансованого характеру. Якщо попередня практика часто обмежувалася веденням реєстрів негативних ризиків, то вимоги ISO 9001:2026 орієнтують систему на паритетне й систематичне використання можливостей для розвитку та інституційного вдосконалення. Відповідно змінюється й логіка управління змінами: фокус зміщується з фіксації самого факту планування та реалізації трансформацій на обов'язкове вимірювання й оцінювання фактично досягнутих результатів.

Окрему увагу приділено інтеграції новітніх (перспективних) технологій як драйверів постійного поліпшення. Стандарт не зобов'язує організації до тотального впровадження інструментів штучного інтелекту чи конкретних цифрових платформ, проте імперативно вимагає від керівництва системного усвідомлення та оцінки впливу технологічного прогресу на архітектуру процесів, збереження знань, верифікацію даних та кваліфікацію персоналу.

У новій редакції також чітко розмежовано поняття постійного поліпшення та коригувальної дії. Якщо коригувальна дія спрямована на усунення безпосередніх причин уже виявлених невідповідностей у межах традиційного процесу коригувальних та запобіжних дій (Corrective and Preventive Actions), то постійне поліпшення має випереджальний характер. Воно ініціюється до моменту деградації процесів – на основі аналізу трендів, масивів даних, еволюції контексту організації та інтеграції вимог щодо зміни клімату, які відтепер повноцінно інтегровані в основний текст стандарту.

Ефективна підготовка до імплементації вимог ISO 9001:2026 потребує консолідованої взаємодії кількох ключових груп зацікавлених сторін, оскільки цей про-

цес виходить за межі компетенції окремого сертифікованого суб'єкта:

1. Національний регуляторний рівень. Передбачає ухвалення державних рішень щодо гармонізації міжнародного тексту, встановлення офіційних термінів введення в дію національних стандартів та визначення юридичного статусу діючих сертифікатів ДСТУ.

2. Інституційно-закупівельний рівень. Вимагає від органів державної влади та замовників проведення ревізії нормативно-правових актів і тендерних критеріїв, які містять прямі посилання на попередню редакцію стандарту 2015 року, з метою встановлення гнучкого перехідного режиму.

3. Експертно-сертифікаційний рівень. Потребує від органів з оцінки відповідності завчасного оновлення методичного інструментарію аудитів, акредитації експертів та узгодження з підприємствами графіків проведення перехідних перевірок.

Базовим інструментом для оцінки готовності системи управління організації до нових вимог виступає аналіз розривів (Gap Analysis). Практичний алгоритм адаптації СУЯ доцільно реалізовувати у такій послідовності:

- ідентифікація специфічних змін у структурі ISO 9001:2026;
- проведення комплексного аналізу розривів діючої системи управління;
- аудит зовнішніх нормативно-правових і контрактних посилань організації;
- розробка цільового плану переходу із визначенням ресурсів та строків;
- актуалізація карт процесів, реєстрів ризиків, можливостей та індикаторів результативності;
- організація навчання для вищого керівництва, власників процесів та внутрішніх аудиторів;
- проведення внутрішнього аудиту та загального аналізу СУЯ з боку керівництва;
- валідація оновленої системи під час перехідного сертифікаційного аудиту.

Аналіз архітектури стандарту ISO 9001:2026 дозволяє виокремити його ключову технічну новачку, яка полягає у глибокій цифровізації та посиленні вимог до управління на основі інтенсивних масивів даних. Сучасний менеджмент якості безпосередньо пов'язується з технологіями застосування штучного інтелекту та великих даних (Big Data) для прискорення зворотного зв'язку.

Для публічного сектору України це зумовлює необхідність радикального реінжинірингу системного планування. Модернізація рішень на муніципальному рівні вимагає переходу до погодженої тріади, де стратегічний план та комплексний просторовий план, розроблені з урахуванням кліматичних і безпекових ризиків, повністю синхронізовані з місцевим бюджетом. Водночас для корпоративного сектору, особливо для суб'єктів оборонно-промислового комплексу, відповідність оновленому стандарту доповнюється специфічними вимогами щодо контролю конфігурацій та

гармонізації технічних специфікацій із міжнародними нормативами, включаючи стандарти серії AQAP та STANAG.

В умовах повоєнного відновлення України особливого значення набувають кластерні механізми відновлення та розвитку промислового потенціалу, які сприяють консолідації ресурсів, координації взаємодії між державою та бізнесом і підвищенню адаптивності промислових систем [18].

Впровадження дорожніх карт модернізації на організаційному, процесно-технологічному та продуктово-ринковому рівнях, у тому числі із застосуванням підходів ощадливого виробництва, може сприяти узгодженню інтересів держави, бізнесу та громадян, підвищенню інституційної довіри та зміцненню довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

Висновки. Модернізація процесів прийняття рішень у публічному управлінні та корпоративному секторі України на основі нової редакції міжнародного стандарту ISO 9001:2026 є стратегічною необхідністю в умовах воєнного стану, інтеграції до європейського правового простору та глобальних викликів цифровізації. Оновлений стандарт закріплює принципи управління на основі фактичних даних, ризик-орієнтованого мислення та культури якості, що трансформує традиційні підходи до сертифікації у напрямі оцінки реальної суспільної цінності та результативності. Важливим є розмежування між загальною сертифікацією ISO 9001 та галузевими системами управління якістю, які синхронно адаптуються до нової архітектури стандарту, зокрема в оборонно-промисловому комплексі, де вимоги ISO інтегруються з нормативами НАТО та національними військовими стандартами. Перехідний період до 2029 року визначає часові рамки для реінжинірингу систем управління якістю, що потребує гармонізації нормативної бази, оновлення сертифікаційної інфраструктури та підготовки персоналу. Ключовим інструментом адаптації виступає аналіз розривів (Gap Analysis), який дозволяє визначити необхідні зміни та забезпечити поступове впровадження нових вимог. Таким чином, ISO 9001:2026 стає не лише технічним документом, а й методологічною основою для формування інституційної стійкості в публічному управлінні і корпоративному секторі, довіри та конкурентоспроможності України у глобальному середовищі.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці прикладного інструментарію для інтеграції специфічних технологій та алгоритмів штучного інтелекту в чинні інформаційно-аналітичні системи органів публічної влади. Окремого аналізу потребує дослідження механізмів мінімізації інституційного опору персоналу при переході на нові стандарти корпоративної культури якості. Також перспективним бачиться практичне проектування галузевих дорожніх карт синхронізації вимог ISO 9001:2026 із військовими стандартами серії AQAP для суб'єктів вітчизняного оборонно-промислового комплексу в період повоєнного відновлення національної економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Державне управління національною безпекою: соціально-економічне забезпечення: Монографія / Домбровська С.М., Шведун В.О., Рубан А.В.: Харків : НУЦЗУ, 2022. 221 с.
2. Рагімов Ф.В. Еволюція публічного управління в контексті сучасного процесу державотворення в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.33287/102021>

3. Бардась А.В., Ханов В.В. Еволюція наукових підходів до створення систем менеджменту якості в організаціях. *Економічний простір*. 2026. № 213. С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.95-103>
4. Лінгур Л.М., Мартинюк О.А., Єсіна О.Г. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 1(107). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-2>
5. Калашніков Р.В., Калініченко О.С., Плинокос Д.Д. Інтеграція стандартів ISO 9001 та ISO 22301 для забезпечення сталого розвитку підприємств виробників товарів оборонного призначення. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2026. Вип. 15(48). С. 55–65. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).55-65](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).55-65)
6. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Циганова Т.В. Управління якістю науково-виробничих підприємств в умовах війни. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 16. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-15>
7. ISO 9001:2026. Quality management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2026.
8. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
9. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>
10. Про затвердження модулів оцінки відповідності: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.01.2016 № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2016-%D0%BF#Text>
11. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17.07.2020 № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20>
12. AQAP-2110 Ed. D. NATO Quality Assurance Requirements for Design, Development and Production. Brussels : NATO Standardization Office, 2016.
13. Про державне гарантування якості: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.2025 № 452. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2025-%D0%BF#Text>
14. Про затвердження Положення про уповноважений орган з державного гарантування якості: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2026 № 788. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/788-2026-%D0%BF#Text>
15. EN 9100:2018. Quality Management Systems – Requirements for Aviation, Space and Defence Organizations. Brussels : CEN, 2018.
16. STANAG 4107 Ed. 13. Mutual Acceptance of Government Quality Assurance and Usage of the Allied Quality Assurance Publications (AQAP). Brussels: NATO, 2019.
17. ISO 19443:2018. Quality management systems – Specific requirements for the application of ISO 9001:2015 by organizations in the supply chain of the nuclear energy sector. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
18. Пуліна Т.В., Шмиголь Н.М., Маляренко Я.А. Кластерний підхід у відновленні та розвитку промислового потенціалу Запорізького регіону в умовах військових викликів. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-27>

REFERENCES

1. Dombrovska, S. M., Shvedun, V. O., & Ruban, A. V. (2022). *Derzhavne upravlinnia natsionalnoi bezpekoiu: sotsialno-ekonomichne zabezpechennia: Monografiia* [State management of national security: socio-economic profile: Monograph]. Kharkiv: NUTsZU. (in Ukrainian)
2. Rahimov, F. V. (2020). Evoliutsiia publichnoho upravlinnia v konteksti suchasnoho protsesu derzhavotvorennia v Ukraini [Evolution of public administration in the context of the modern state-building process in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ma mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Self-Government*, (2(45)), 70–76. DOI: <https://doi.org/10.33287/102021> (in Ukrainian)
3. Bardas, A. V., & Khanov, V. V. (2026). Evoliutsiia naukovykh pidkhodiv do stvorennia system menedzhmentu iakosti v orhanizatsiiah [Evolution of scientific approaches to the creation of quality management systems in organizations]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (213), 95–103. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.95-103> (in Ukrainian)
4. Linhur, L. M., Martyniuk, O. A., & Yesina, O. H. (2023). Vprovadzhenia standartiv iakosti v upravlinnia pidpriemstvamy maloho ta serednyoho biznesu [Implementation of quality standards in the management of small and medium-sized businesses]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, (1(107)), 12–18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-2> (in Ukrainian)
5. Kalashnikov, R. V., Kalinichenko, O. S., & Plynoskos, D. D. (2026). Intehratsiia standartiv ISO 9001 ta ISO 22301 dlia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv vyrobnykiv tovariv oboronnoho pryznachennia [Integration of ISO 9001 and ISO 22301 standards to ensure sustainable development of enterprises manufacturing defense products]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, (15(48)), 55–65. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).55-65](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).55-65) (in Ukrainian)
6. Pulina, T. V., Sorina, O. O., & Tsyhanova, T. V. (2025). Upravlinnia iakisti nauko-vyrobnychkykh pidpriemstv v umovakh viiny [Quality management of research and production enterprises in war conditions]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, (16), 102–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-15> (in Ukrainian)
7. International Organization for Standardization. (2026). *Quality management systems – Requirements* (ISO Standard No. 9001:2026).
8. International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems – Requirements* (ISO Standard No. 9001:2015).
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro tekhnichni rehlyamenty ta otsinku vidpovidnosti* [On technical regulations and conformity assessment]: Law of Ukraine No. 124-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19> (in Ukrainian)
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). *Pro zatverdzhennia moduliv otsinky vidpovidnosti, yaki vykorystovuiutsia dlia rozroblennia protsedur otsinky vidpovidnosti, ta pravyl vykorystannia moduliv otsinky vidpovidnosti* [On approval of conformity assessment modules used for development of conformity assessment procedures and rules for usage of conformity assessment modules]: Resolution No. 95. rada.gov.ua (in Ukrainian)
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *Pro oboronni zakupivli* [On defense procurement]: Law of Ukraine No. 808-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20> (in Ukrainian)

12. NATO Standardization Office. (2016). *NATO Quality Assurance Requirements for Design, Development and Production* (Allied Quality Assurance Publication No. AQAP-2110 Ed. D).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia robot z derzhavnoho harantuvannia iakosti tovariv, robot i posluh oboronnoho pryznachennia* [On approval of the Procedure for conducting works on government quality assurance of defense goods, works and services]: Resolution No. 452. rada.gov.ua (in Ukrainian)
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro upovnovazhenyi organ z derzhavnoho harantuvannia iakosti* [On approval of the Regulations on the authorized body for state quality assurance]: Resolution No. 788. rada.gov.ua (in Ukrainian)
15. European Committee for Standardization. (2018). *Quality Management Systems – Requirements for Aviation, Space and Defence Organizations* (European Standard No. EN 9100:2018).
16. NATO Standardization Office. (2019). *Mutual Acceptance of Government Quality Assurance and Usage of the Allied Quality Assurance Publications (AQAP)* (Standardization Agreement No. STANAG 4107 Ed. 13).
17. International Organization for Standardization. (2018). *Quality management systems – Specific requirements for the application of ISO 9001:2015 by organizations in the supply chain of the nuclear energy sector* (ISO Standard No. ISO 19443:2018).
18. Pulina, T. V., Shmygol, N. M., & Maliarenko, Ya. A. (2025). Klasternyi pidkhid u vidnovlenni ta rozvytku promyslovoho potentsialu Zaporizkoho rehionu v umovakh viiskovykh vyklykiv [Cluster approach in the restoration and development of the industrial potential of the Zaporizhzhia region under military challenges]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, (14), 166–174. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-27>

Дата надходження статті: 06.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 10.09.2026

Дата публікації статті: 02.10.2026