Л. В. Юсифова,
диссертант, старший специалист отдела докторантуры, Азербайджанский
Государственный Экономический Университет (UNEC), г. Баку, Азербайджан
ORCID ID: 0000-0002-3701-8381

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.42

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: ФАКТОРЫ РИСКА

L. Yusifova,
Graduate student, Senior Specialist of the Doctorate Department,
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES: RISK FACTORS

Л. В. Юсифова,
диссертант, старший специалист відділу докторантури, Азербайджанський Державний
Економічний Університет (UNEC), м. Баку, Азербайджан

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ФАКТОРИ РИЗИКУ

В статье рассматривается система менеджмента качества на предприятиях, раскрывается необходимость учёта факторов риска для обеспечения эффективности её работы. Актуальность исследования связана с проблемой применения риск-ориентированного подхода в системах менеджмента качества организаций различных секторов в соответствии с требованиями ISO 9001: 2015. Целью статьи является изучение природы управления рисками в контексте системы менеджмента качества и разработка новой методологии управления изменениями и потенциальными рисками для предприятий, внедряющих эту систему. С помощью историко-логических методов исследования проанализированы основные моменты, характеризующие экономическое содержание фактора риска в системе менеджмента качества и его влияние на хозяйственную деятельность. Оценка рисков с точки зрения менеджмента качества позволяет, с одной стороны, интегрировать их управление в существующую систему управления предприятием, а с другой — более эффективно реагировать на возможные изменения и использовать единый механизм управления. Предложена новая методология управления изменениями и потенциальными рисками для внедряющих эту систему предприятий. Данная методология направлена на определение структур, ответственных за выявление, оценку и мониторинг рисков. Результаты исследования могут быть применены при совершенствовании системы менеджмента качества организаций в различных сферах деятельности и формировании системы управления рисками внутри организации. Внедрение на предприятии системы менеджмента качества позволяет точно определить все сильные и слабые стороны в управлении организацией, возможность непрерывного роста и развития, а также повышения качества продукции или услуг, производимых организацией. В настоящее время даже небольшое повышение качества продукции по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов влечет за собой привлечение к их продукции большого количества потребителей. Это делает разработку и внедрение системы менеджмента качества еще более необходимой и важной для нормального развития и функционирования организации.

The article discusses the quality management system at enterprises, reveals the need to take into account risk factors to ensure the effectiveness of its work. The relevance of the study is associated with the problem of applying a risk-based approach in quality management systems of organizations of various sectors in accordance with the requirements of ISO 9001: 2015. The purpose of the article is to study the nature of risk management in the context of a quality management system and develop a new methodology for managing changes and potential risks for enterprises implementing this system. Using historical and logical research methods, the main points characterizing the economic content of the risk factor have been analyzed in the system of quality management and its impact on economic activities. Risk assessment from the point of view of quality management allows, on the one hand, to integrate their management into the existing enterprise management system, and on the other hand, to more effectively respond to possible changes and use a single management mechanism. A new methodology for managing changes

and potential risks for enterprises implementing this system is proposed. This methodology aims to identify the structures responsible for identifying, assessing and monitoring risks. The results of the study can be applied to improve the quality management system of organizations in various fields of activity and to form a risk management system within the organization. The enterprise implementation of quality management system makes it possible to accurately identify all the strengths and weaknesses in the management of the organization, the possibility of continuous growth and development as well as improving the quality of products or services produced by the organization. At present, even a slight increase in product quality over similar competitors' products entails attracting a large number of consumers to their product. This makes the development and implementation of a quality management system even more necessary and important for the normal development and functioning of the organization.

У статті розглядається система менеджменту якості на підприємствах, розкривається необхідність обліку чинників ризику для забезпечення ефективності її роботи. Актуальність дослідження пов'язана з проблемою застосування ризик-орієнтованого підходу в системах менеджменту якості організацій різних секторів відповідно до вимог ISO 9001: 2015. Метою статті є вивчення природи управління ризиками в контексті системи управління якістю та розробка нової методології управління змінами та потенційними ризиками для підприємств, впроваджують цю систему. За допомогою історико-логічних методів дослідження проаналізовано основні моменти, що характеризують економічний зміст фактора ризику в системі менеджменту якості і його вплив на господарську діяльність. Оцінка ризиків з точки зору менеджменту якості дозволяє, з одного боку, інтегрувати їх управління в існуючу систему управління підприємством, а з іншого — більш ефективно реагувати на можливі зміни і використовувати єдиний механізм управління. Запропоновано нову методологію управління змінами та потенційними ризиками для впроваджують цю систему підприємств. Така методологія спрямована на визначення структур, відповідальних за виявлення, оцінку і моніторинг ризиків. Результати дослідження можуть бути застосовані під час вдосконалення системи менеджменту якості організацій в різних сферах діяльності і формуванні системи управління ризиками всередині організації. Впровадження на підприємстві системи менеджменту якості дозволяє точно визначити всі сильні і слабкі сторони в управлінні організацією, можливість безперервного зростання і розвитку, а також підвищення якості продукції або послуг, вироблених організацією. Нині навіть невелике підвищення якості продукції в порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів тягне за собою притягнення до їхньої продукції великої кількості споживачів. Це робить розробку і впровадження системи менеджменту якості ще більш необхідною і важливою для нормального розвитку і функціонування організації.

Ключевые слова: качество, система менеджмента качества, риск, управление рисками, процессный подход, стандарты ISO.

Key words: quality, quality management system, risk, risk management, process approach, the ISO standards.

Ключові слова: якість, система менеджменту якості, ризик, управління ризиками, процесний підхід, стандарти ISO.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Качество — это проблема, на которую должны обратить внимание компании, стремящиеся получить преимущество на внутренних и международных рынках в сложившейся конкурентной среде. Система управления качеством помогает предприятиям увеличивать долю рынка, сокращать операционные расходы, более эффективно управлять рисками и повышать удовлетворенность клиентов. Данная система определяет необходимые рамки для повышения производительности в каждом сегменте хозяйствования. Её целью является не только удовлетворение потребностей клиентов, но и вовлечение в рабочий процесс каждого сотрудника — от руководителя предприятия до низшей должности. В современных условиях предприятиям требуется более надежная и точная финансовая информация для реструктуризации, обновления активов, защиты активов, укрепления структуры капитала и устранения недостатков. Благодаря внутреннему контролю, предприятия могут функционировать в соответствии с высокими ры-

ночными императивами. Одним из основных факторов, влияющих на деятельность любого предприятия, является риск. При проведении компанией активной политики в области управления рисками всесторонний учёт этого фактора способствует повышению эффективности операций. Однако для организации эффективной деятельности в указанной области необходимо интегрировать систему риск-менеджмента в существующую систему управления предприятием. В рамках существующей системы менеджмента качества компании целесообразно принять управление рисками в качестве центрального звена управленческой иерархии организации. Все вышеперечисленное обуславливает актуальность исследования методов управления рисками в системе управления компанией.

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Важность проблем, сопряженных с исследованием систем управления качеством, подтверждается в публи-

Таблица 1. Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества

Основные причины необходимости повышения и обеспечения качества	Существенное непрерывное возрастание личных, производственных и общественных потребностей
	Усовершенствование услуг и конструкций выпускаемой предприятиями продукции
	Повышение значимости и социальной ответственности выполняемых предприятиями функций
	Увеличение объемов производства продукции и оказываемых услуг и, как следствие, возможный рост стоимости брака и рекламаций
	Неприятие потребителями продукции и услуг с относительно невысоким уровнем качества
	Необходимость выхода предприятий на внешний рынок, сопровождаемое усилением глобальной конкуренции

Джерело: составлено автором на основе: [13—15; 17; 18; 21].

кациях многих западных ученых, среди которых следует выделить Х. Бреде, Д. Гарвина, Б. Дейшер, Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Исиава, З. Каракаш, Й. Кондо, Е. Крайера, Ф. Кросби, С. Медич, Я. Монден, Т. Питерса, Б. Робертсон, А. Табора, А. Фейгенбаум, Дж. Харрингтона, В. Шугарта и др. Их труды внесли существенный вклад в современную популяризацию понятия качества. Среди ученых постсоветских стран тематика управления качеством объект исследования успешно развивают А. Бекирли, Р. Бичковский, В. Вахрушева, С. Гаркавенко, Н. Ермасова, И. Заика, И. Исаева, П. Калита, В. Литвиненко, О. Момот, К. Рахлін, М. Свиткин, Р. Фатхутдинов, М. Шаповал, В. Швеиц и др. Это свидетельствует об интересе и понимании исключительной важности данной темы в научно-экономическом пространстве. Вместе с тем, несмотря на большое количество научных разработок, посвященных системам менеджмента качества, проблемам, связанным с учётом факторов риска, уделяется недостаточно внимания. В этой связи считаем правомерным акцентировать внимание именно на названной направленности исследования.

ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Цель настоящей статьи — изучить природу управления рисками в контексте системы менеджмента качества и предложить новую методологию управления изменениями и потенциальными рисками для предприятий, внедряющих эту систему.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во времена бывшего Советского Союза система качества "Интегрированная система управления качеством продукции", действовавшая на азербайджанских предприятиях с октября 1990 года, была приостановлена. После приобретения Азербайджаном своего суверенитета приоритет был отдан международным системам качества серии ISO 9000, которые стали внедряться с 1994 года [1].

Следует подчеркнуть, что, если в период становления рыночных отношений в транзитивных странах контроль качества не имел существенного значения для успешного ведения бизнеса, то за последние годы со значительным ростом уровня конкуренции предприятия

в борьбе за клиента обязаны соблюдать принятые во всем мире определенные правила — общепринятые стандарты менеджмента качества.

Система менеджмента качества — это система управления аспектами деятельности компании, которые прямо или косвенно влияют на качество (удовлетворенность потребителя) [3]. Она представляет собой одну из систем с широкой сферой применения. Её характерной особенностью является тот факт, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, и должна осуществляться в ходе производства продукции. Иными словами, деятельность по обеспечению качества предшествует процессу производства. При этом качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Качество определяется действием многих случайных, субъективных факторов, местных особенностей. Для предупреждения их влияния на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные хаотичные, разрозненные и эпизодические усилия, а комплекс мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества. Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества представлены в таблице 1.

Как отмечалось выше, в связи с переходом экономики Азербайджана на рыночные рельсы интерес к качеству начал расти. Желание предприятий получить преимущество на отечественном или зарубежных рынках привело к необходимости производить продукцию с сертификатом качества. Система менеджмента качества стала применяться, как в частном секторе, так и в государственных организациях. Для обеспечения адекватности современным требованиям система менеджмента качества ISO с момента ее внедрения несколько раз модернизировалась. Последняя обновленная версия ISO 9001: 2015 — одна из наиболее популярных систем менеджмента качества в мире [4; 6; 7]. Её важным отличием от предыдущей версии этого стандарта — ISO 9001: 2008 — является то, что стандарт основан на оценке рисков [8; 20]. Согласно ISO 9001: 2015, подход, основанный на оценке рисков, обеспечивает идентификацию, разрешение и контроль рисков в системе, их применение, устойчивость и улучшение [16; 19].

Новая версия системы качества ISO 9001: 2015 включает "фактор риска" для установки, внедрения и постоянного улучшения системы [9; 10]. Риск — это вероятность событий или действий, которые препятствуют достижению организацией ее стратегических целей. Хотя понятие риска всегда рассматривается, оно включено в ISO 9001 [12]. Однако версия 2015 года была сделана более понятной и распространяется на всю систему управления. Риск-ориентированное мышление, которое является важным компонентом процессного

подхода, становится частью повседневной жизни. Риск обычно рассматривается только с отрицательной точки зрения. Однако мышление, основанное на риске, помогает определять потенциальные возможности, и это уже можно рассматривать как положительную сторону риска.

В контексте менеджмента качества под понятием "риск" понимается совокупность событий или условий, которые могут существенно повлиять на реализацию долгосрочных и краткосрочных целей предприятия в будущем. Риск-ориентированное мышление необходимо для создания эффективной системы менеджмента качества. Чтобы соответствовать требованиям настоящего международного стандарта, организация должна планировать и реализовывать меры по выявлению рисков и возможностей. Выявление рисков и возможностей обеспечивает основу для повышения эффективности системы менеджмента качества, достижения хороших результатов и предотвращения негативных воздействий. Возможности могут возникнуть в результате позитивной ситуации в достижении намеченного результата. Примеры включают ситуации, которые позволяют организации влиять на клиентов, разрабатывать новые продукты и услуги, сокращать отходы или повышать эффективность. Он также может включать оценку рисков с использованием возможностей. Риск — это эффект неопределенности, и такая неопределенность может иметь положительные или отрицательные последствия [2]. Позитивное неприятие риска может создать возможность, но к этому приводят не все положительные эффекты риска.

Для достижения поставленных целей и желаемого уровня все предприятия должны хорошо понимать риски, на которые они идут. Предприятиям важно определить все риски, связанные с их процессами и деятельностью. В контексте ISO 9001 понятие "риск" связано с неопределенностью достижения целей системы, которые служат для предоставления продуктов и услуг в соответствии с требованиями потребителей [11]. Полностью воспринимая эти риски и открывая способы их снижения, предприятия также получают возможность стимулировать изменения и развитие [5]. Необходимо идентифицировать риски, которые могут повлиять на способность предприятия достигать целей системы. Таким образом они понимают, что последствия риска не идентичны для всех предприятий. Для некоторых из них последствия отправки неподходящего товара не так важны, для других они могут быть довольно серьезными. Таким образом, мышление, основанное на оценке риска, относится к качественному и количественному анализу риска в зависимости от объема работы.

С учётом вышеизложенного, с целью повышения эффективности внедрения системы менеджмента качества нами предлагается новая методология управления изменениями и потенциальными рисками предприятия. Основная цель этой методологии — обеспечить определение структур, ответственных за правильное определение, оценку и мониторинг рисков.

При применении данной методологии под "риском" понимается вероятность того, что событие произойдет, и влияние на деятельность предприятия. Чтобы управлять рисками, предприятие должно учитывать, как плю-

сы, так и минусы риска. При управлении рисками угрозы и возможности должны выявляться, оцениваться и контролироваться на регулярной основе. Предприятие, применяющая эту методологию, должно минимизировать потенциальные последствия угроз и спланировать механизмы действий с использованием альтернативных возможностей. Предприятие, применяющее методологию, должно управлять рисками на следующих этапах:

- принятие и учет рисков;
- разделение риска с другими сторонами;
- выявление возможностей снижения рисков;
- сокращение рисков;
- диверсификация рисков.

Согласно методике риски определяются двумя методами — мозговым штурмом и оценкой внутренних процессов.

Оценка риска — это процесс выявления ожидаемых и непредвиденных факторов, которые могут повлиять на способность предприятия достичь своих целей. Важно рассчитать вероятность и влияние каждого риска. Структурные разделы должны оцениваться с точки зрения заранее определенных рисков, статуса их реализации и степени воздействия на цели. В предлагаемой методике вероятности и последствия рисков оцениваются цифрами от 1 до 10. Число 1 указывает уровень риска с наименьшей вероятностью возникновения, а число 10 — с наибольшей. С другой стороны, с точки зрения силы рисков, число 1 указывает, что воздействие слабее, а число 10 — сильнее.

Ниже приводится ранжирование оценок риска, отображаемых в матрице рисков. Хотя уровень рейтинга увеличивается на 1 балл в 1-ой строке, во 2-ой, 3-ей, 4-ой и 10-ой строках, скорость роста увеличивается слева направо в соответствии с серией, что поддерживает пропорциональность матрицы рисков, как слева, так и справа.

На практике вероятность реализации и сила воздействия определяются для каждого риска и устанавливаются критерии. Оценки рисков, полученные в результате этих критериев, заносятся в таблицу оценки рисков.

Таблица 2. Матрица рисков

		Матрица рисков									
lasir	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		ehtimal									

Черный сегмент: Высокий риск определяется как от 45 до 64 (включительно), а очень высокий риск — от 65 до 100 (включительно). Работу не следует про-

водити до тех пор, пока выявленный риск не достигнет приемлемого уровня, и она немедленно прекращается при продолжении деятельности. Если, несмотря на принятые меры, не удастся снизить риск, то важно предотвратить операцию. Однако, даже если оценка риска находится в этом ареале, то руководство продолжает отслеживать деятельность своим решением.

Белый сегмент: Средний уровень риска установлен от 20 до 44. Деятельность в этой области может продолжаться под контролем.

Серый сегмент: очень низкий уровень риска определяется от 1 до 5, а низкий уровень риска определяется от 6 до 19. Для снижения влияния выявленных рисков они постоянно контролируются.

ВЫВОДЫ

Таким образом, применение предложенной методологии позволяет постоянно отслеживать риски. Когда в ходе мониторинга выявляются значительные недостатки в системе управления рисками, возникает необходимость в переоценке всей системы. Результаты мониторинга должны быть проанализированы и приняты во внимание:

- Значительные изменения рисков по сравнению с предыдущими годами и способность системы управления рисками адаптироваться к этим изменениям и надлежащим образом реагировать на них.

- Полнота и достоверность отчетов о состоянии системы управления рисками.

- Объем и качество проделанной работы в области управления рисками.

- Обеспечивается интеграция с процессами для улучшения и поддержания системы менеджмента качества.

В зависимости от методологии меняющиеся условия, принимаемые меры, временные риски и их последствия могут меняться. Таким образом, изменяющиеся условия создают новые области риска. Следовательно, процесс управления рисками следует рассматривать как единое целое. Данная методика может применяться с момента ее утверждения руководством предприятия.

Литература:

1. Бекирли А.Ш. Интеграция и аудит международных систем управления (образцы документации) / А.Ш. Бекирли. — Баку: Издательство "Oguz Eli", 2010. — 146 с. (на азерб. языке).
2. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — Москва: Дашков и К°, 2013. — 379 с.
3. Заика И.Т., Гительсон Н.И. Документирование системы менеджмента качества: учебное пособие / И.Т. Заика, Н.И. Гительсон. — Москва: КноРус, 2013. — 186 с.
4. Abuhav I. (2017), ISO 9001:2015 — A Complete Guide to Quality Management Systems. Boca Raton: CRC Press — Taylor & Francis Group, 442 p.
5. Deysher B. (2015), A "Risk Based Thinking" model for ISO 9001:2015, January 15, 42 p., available at: <https://www.ders.es/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

/www.ders.es/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf (Accessed 09 Feb 2021).

6. Fonseca L.M. (2015), "From quality gurus and TQM to ISO 9001: 2015: A review of several quality paths". International Journal for Quality Research, 9 (1), pp. 167—180, available at: <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

7. Fonseca L.M. (2014), "ISO 9001: 2015 Revision". Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM), pp. 391—400.

8. International Organization for Standardization (2015), Quality management systems — fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015). Brussels: ISO, available at: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (Accessed 09 Feb 2021).

9. ISO (2017), ISO 9001:2015 How to use it? December 17, 12 p., available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100373.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

10. ISO (2017), Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015. December 17, 8 p. available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100370.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

11. Karakash Z., Savash H. "Assessment of Differences of ISO 9001: 2015 from Enterprises Point of View". MANAS Journal of Social Studies, 2019, vol. 8 (4), pp. 3516—3532, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/826035> (Accessed 09 Feb 2021).

12. Medic, S., Karlovic, B., & Cindric, Z. (2016), "New standard ISO 9001:2015 and its effect on organisations". Interdisciplinary Description of Complex Systems, vol. 14 (2), pp. 188—193. doi: 10.7906/indecs.14.2.8

13. Psomas E.L., Fotopoulos, C.V., & Kafetzopoulos, D. v. (2011), "Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 Certified Manufacturing Companies". Business Process Management Journal, vol. 17(3), pp. 437—460. doi: 10.1108/14637151111136360

14. Psomas E. & Kafetzopoulos D. (2014), "Performance measures of ISO 9001 certified and noncertified manufacturing companies", Benchmarking: An International Journal, vol. 21 (5), pp. 756—774. doi:10.1108/BIJ04-2012-0028

15. Psomas E.L., Pantouvakis A., & Kafetzopoulos D.P. (2013), "The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies". Managing Service Quality: An International Journal of Advertising, vol. 23(2), pp. 149—164. doi:10.1108/09604521311303426

16. Purushothama B. (2015), Implementing ISO 9001:2015. New Delhi: Woodhead Publishing India. 176 p.

17. Ramphal R.R. (2015), "Overview of the New ISO 9001:2015 Standard and Challenges Ahead". African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, vol. 4 (2), pp. 1—23, available at: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/21734/Overview%20of%20the%20new%20ISO%2090012015%20standard%20and%20challenges%20ahead%20pdf%20-%20Adobe%20Acrobat%20Pro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 09 Feb 2021).

18. Rusjan B., & Alic M. (2010), "Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 27 (7), pp. 756—778. doi: 10.1108/02656711011062372

19. Sickinger-Nagorni, R., & Schwanke, J. (2016), The new ISO 9001:2015 its opportunities and challenges. Bachelor's thesis. Tampere University of Applied Sciences, May, 119 p., available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/45601089.pdf>

20. Turkish Standards Institute. (2015), TS EN ISO 9001. Quality Management Systems — Requirements. Ankara: ISO. xiii, 27 p., available at: <https://isokys.maltepe.edu.tr/Dosyalar/yayinlar/36/Ds-001%20TS%20EN%20iSO%2090012015%20Kalite%20Yonetim%20Sistemi-sartlar.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

21. Wilson J.P., & Campbell L. (2016), "Developing a Knowledge Management Policy for ISO 9001: 2015". *Journal of Knowledge Management*, vol. 20 (4), pp. 829—844. doi: 10.1108/JKM-11-2015-0472

References:

1. Bekirli, A.Sh. (2010), Integracija i audit mezhdu narodnyh sistem upravlenija (obrazcy dokumentacii) [Integration and audit of international management systems (samples of documentation)], Izdatel'stvo "Oguz Eli", Baku, Azerbaijan.

2. Ermasova, H.B. (2013), Pisk-menedzhment organizacii: uchebno-prakticheskoe posobie [Risk management of the organization: a training manual], Dashkov i K°, Moskva, Russia.

3. Zaika, I.T. and Gitel'son, N.I. (2013), Dokumentirovanie sistemy menedzhmenta kachestva: Uchebnoe posobie [Documenting the Quality Management System: A Study Guide], KnoRus, Moskva, Russia.

4. Abuhav, I. (2017), ISO 9001:2015 — A Complete Guide to Quality Management Systems, CRC Press — Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA.

5. Deyshe, B. (2015), "A "Risk Based Thinking" model for ISO 9001:2015", available at: <https://www.ders.es/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

6. Fonseca, L.M. (2015), "From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: A review of several quality paths", *International Journal for Quality Research*, [Online], vol. 9, no. 1, available at: <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

7. Fonseca, L.M. (2014), "ISO 9001: 2015 Revision", *Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM)*, University of Minho, Guimaraes, pp. 391—400.

8. International Organization for Standardization (2015), "Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary (ISO 9000:2015)", available at: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (Accessed 09 Feb 2021).

9. ISO (2017), "ISO 9001:2015 How to use it?", available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/iso-org/files/store/en/PUB100373.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

10. ISO (2017), "Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015", available at: <https://www.iso.org/files/>

[live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100370.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100370.pdf) (Accessed 09 Feb 2021).

11. Karakash, Z. and Savash, H. (2019), "Assessment of Differences of ISO 9001: 2015 from Enterprises Point of View", *MANAS Journal of Social Studies*, [Online], vol. 8, no. 4, pp. 3516—3532, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/826035> (Accessed 09 Feb 2021).

12. Medic, S. Karlovic, B. and Cindric, Z. (2016), "New Standart ISO 9001:2015 and its Effect on Organisations", *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, vol. 14, no. 2, pp. 188—193.

13. Psomas, E.L. Fotopoulos, C.V. and Kafetzopoulos, D.V. (2011), "Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 Certified Manufacturing Companies", *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 437—460.

14. Psomas, E. and Kafetzopoulos, D. (2014), "Performance Measures of ISO 9001 Certified and Noncertified Manufacturing Companies", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 21, no. 5, pp. 756—774.

15. Psomas, E.L. Pantouvakis, A. and Kafetzopoulos, D.P. (2013), "The Impact of ISO 9001 Effectiveness on the Performance of Service Companies", *Managing Service Quality: An International Journal of Advertising*, vol. 23, no. 2, pp. 149—164.

16. Purushothama, B. (2015), Implementing ISO 9001:2015, Woodhead Publishing India, New Delhi, India.

17. Ramphal, R.R. (2015), "Overview of the New ISO 9001:2015 Standard and Challenges Ahead", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, [Online], vol. 4, no. 2, pp. 1—23, available at: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/21734/Overview%20of%20the%20new%20ISO%2090012015%20standard%20and%20challenges%20ahead%20pdf%20%20Adobe%20Acrobat%20Pro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 09 Feb 2021).

18. Rusjan, B. and Alic, M. (2010), "Capitalizing on ISO 9001 Benefits for Strategic Results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 27, no. 7, pp. 756—778.

19. Sickinger-Nagorni, R. and Schwanke, J. (2016), "The new ISO 9001:2015 its Opportunities and Challenges", Bachelor's thesis. Tampere University of Applied Sciences, Tampere, Finland, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/45601089.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

20. Turkish Standards Institute (2015), TS EN ISO 9001. Quality Management Systems — Requirements, TSI — ISO, Ankara, Turkey, available at: <https://isokys.maltepe.edu.tr/Dosyalar/yayinlar/36/Ds-001%20TS%20EN%20iSO%2090012015%20Kalite%20Yonetim%20Sistemi-sartlar.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

21. Wilson, J. P. and Campbell, L. (2016), "Developing a Knowledge Management Policy for ISO 9001: 2015", *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 4, pp. 829—844.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2021 р.