

*Л.А. Траченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри експертизи товарів та послуг,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

**ВАЖЛИВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ В КОНТЕКСТІ ВИМОГ МІЖНАРОДНОГО
СТАНДАРТУ ISO 9001:2015**

*L.A. Trachenko
PhD (Economics), Associate Professor, Department of Expertise of Goods and
Services, Odesky National University of Economics, Odesa*

**IMPORTANT ASPECTS OF THE FORMATION OF QUALITY
MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF THE REQUIREMENT
OF INTERNATIONAL STANDARD ISO 9001: 2015**

Обґрунтовано актуальність дослідження питань щодо впровадження систем управління якістю на підприємствах як засобу забезпечення належного рівня якості продукції та послуг, стимулювання конкурентоспроможності підприємств та їхнього інноваційного потенціалу. Зазначено, що для інтеграції вітчизняних товаровиробників у світову економічну спільноту необхідна корінна перебудова, насамперед, державної системи стандартизації, гармонізація з міжнародними нормами, що формують базу для виконання обов'язкових вимог до якості продукції та послуг. Акцентовано увагу на тому, що стандарт ISO 9001:2015 позиціонує себе як стандарт для систем менеджменту бізнесу, має органічно вписуватися в загальну систему менеджменту організації та не суперечити її принципам. Доведено, що ключовим принципом формування систем управління якістю залишається процесний підхід та наведено структуру стандарту ISO 9001:2015 у форматі циклу Демінга (PDCA), який дає змогу здійснювати управління процесами, визначати й реалізовувати можливості для їхнього поліпшення. Розглянуто найбільш значущі відмінні особливості стандарту ISO 9001 : 2015 та переваги порівняно з попередньою версією ISO 9001 : 2008. Запропоновано підходи до визначення контексту організації, аналізу потреб зацікавлених сторін, оцінювання ризиків у системах управління якістю. Узагальнено існуючі теоретичні підходи вчених щодо питань лідерства вищого керівництва та доведено, що посилені вимоги до ролі, обов'язків, відповідальності та лідерства керівництва у стандарті ISO 9001:2015 дадуть змогу суттєво поліпшити функціонування систем управління якістю на підприємствах.

The relevance of the research on the implementation of quality management systems at enterprises as a means of ensuring the proper level of quality of products and

services, stimulating the competitiveness of enterprises and their innovation potential is substantiated. It is noted that for the integration of domestic commodity producers into the world economic community, there is a need for radical reorganization, first of all, the state system of standardization, harmonization with international norms that form the basis for fulfilling the mandatory requirements for the quality of products and services. Attention is drawn to the fact that the standard ISO 9001: 2015 positions itself as a standard for business management systems, it must fit into the organization's overall management system and not contradict its principles. It is proved that the key principle of the formation of quality management systems is the process approach and the structure of the standard of ISO 9001: 2015 in the format of the Deming cycle (PDCA), which allows to process the processes, define and realize opportunities for their improvement, is presented. The most significant features of the ISO 9001: 2015 standard and the advantages over the previous version of ISO 9001: 2008 are considered. Approaches to the definition of the organization context, stakeholder needs analysis, risk assessment in quality management systems are proposed. The existing theoretical approaches of scientists concerning leadership issues are generalized and it is proved that the strengthened requirements for the role, responsibilities, responsibility and leadership of the management in the standard ISO 9001: 2015 will make it possible to significantly improve the functioning of quality management systems at the enterprises.

Ключові слова: *система управління якістю, ISO 9001:2015, контекст організації, аналіз зацікавлених сторін, лідерство, оцінювання ризиків.*

Keywords: *Quality Management System, ISO 9001: 2015, Context of Organization, Stakeholder Analysis, Leadership, Risk Assessment*

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки підприємства будь-якого сфери діяльності перебувають під постійним впливом конкурентного середовища, яке вимагає від них більше зосереджуватись на проблемах якості. Участь України в Світовій організації торгівлі вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції/ послуг вітчизняних підприємств. Членство в цій організації відкриває кордони, зарубіжна високоякісна продукція чи послуги потрапляють на вітчизняний ринок, а це може призвести до втрат ринкових позицій національного виробника. У зв'язку з цим, життєво необхідним є підвищення якості вітчизняної продукції та послуг та забезпечення задоволеності споживачів.

Зважаючи на вищезазначене, останнім часом керівництво багатьох підприємств зіштовхнулося з необхідністю управління якістю як засобом досягнення конкурентоспроможності, завоювання довіри до продукції та послуг у споживачів. Поняття «менеджмент якості» охоплює аспекти загальної функції управління в розрізі політики у сфері якості, цілей, відповідальності, планування, забезпечення та поліпшення якості. Найефективніше реалізувати зазначені функції допомагає впровадження систем управління якістю (СУЯ), які пронизують не тільки процеси виробництва продукції, надання послуг, але й усі сфери діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань управління якістю присвячені роботи таких вчених як Д. Джурана, Тавера Е.І., Лисенка О. М., Шмельової А.М., Рихліна К.М., Нейл Р. Ханна Версана В.Г., Анастасіаді Г.П., Парфенової Е.Е., Сільнікова М.В. та інших. Джуран Д. досліджує роль вищого керівництва підприємства у створенні та функціонуванні систем управління якістю. Тавер Е.І. висвітлює вплив управлінської діяльності на якість продукції та послуг. Лисенко О.М. акцентує увагу на питаннях ризик-орієнтованого підходу у системах управління якістю. Шмельова А.М., розкриває переваги від впровадження систем управління якістю на підприємствах та доводить їхній вплив на розвиток організації. Вчені здебільшого акцентували увагу на впровадженні систем управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2008.

Проте, недостатньо вивчені питання щодо формування та впровадження систем управління якістю на підприємствах у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Це пов'язано насамперед із суттєвими змінами у структурі нової версії стандарту. Перехід на версію ISO 9001:2015 має здійснитися до вересня 2018 року, для керівництва підприємств це є складним процесом та малозрозумілим.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження важливих аспектів формування систем управління якістю згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Виклад основного матеріалу. Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить про те, що здобути успіх на ринку можна шляхом поліпшення системи управління якістю. Очевидно, що говорячи сьогодні про якість, мають на увазі не стільки гатунок самої продукції, скільки якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їхніх систем управління якістю, спрямованих на постійне поліпшення та задоволення існуючих потреб на ринку. Ефективна система менеджменту якості підприємства має на меті забезпечити належний рівень якості продукції та послуг, що виробляються. Але одного прагнення замало, існує потреба грамотного компетентного підходу до її створення та впровадження. Для інтеграції вітчизняних товаровиробників у світову економічну спільноту необхідна корінна перебудова насамперед державної системи стандартизації. Стандарти, гармонізовані з міжнародними нормами, формують базу для виконання обов'язкових вимог до якості продукції та послуг, що сприяє їхній ідентифікації та впровадженню інновацій. Застосування міжнародних стандартів, зокрема, ISO серії 9000 створює рівноправні умови виходу на зовнішній ринок і фундамент для побудови ефективних систем управління якістю на підприємствах.

Практична значущість вивчення питань щодо створення, впровадження та сертифікації систем менеджменту якості в тому, що вона як сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю, є інструментом самозбереження будь-якого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, запорукою конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Впровадження на підприємствах СУЯ за стандартами ISO 9000 стимулює конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, що включає науковий, ринковий потенціал і його інноваційну сприйнятливість на основі процесів підвищення:

- 1) клієнтоорієнтованості продукції, послуг та підприємства в цілому;

- 2) конкурентоспроможності та інноваційності продукції, послуг, процесів і технологій підприємства;
- 3) ролі персоналу в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- 4) лідерства, компетентності й відповідальності керівництва в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- 5) ефективності взаємодії підприємства з його постачальниками;
- 6) ефективності виробничої системи підприємства [1].

У 2015 році впроваджено нову версія міжнародного стандарту ISO 9001 : 2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» (ДСТУ ISO 9001 : 2015). У новій версії стандарту більше уваги надано питанням взаємовідносин СУЯ з системою менеджменту підприємства в цілому. Це є дуже важливим, оскільки практика застосування стандарту ISO 9001 показала, зокрема, ISO 9001 : 2008, що у багатьох випадках він сприймається керівництвом організації як документ, що створює надбудову в системі менеджменту, яка є певним гальмом до його впровадження. Стандарт ISO 9001: 2008 розглядався як стандарт для менеджменту якості, тоді як стандарт ISO 9001:2015 позиціонує себе як стандарт для систем менеджменту бізнесу. Це означає, що організації більше не зможуть вважати ISO 9001 просто засобом для контролю документів, записів, невідповідної продукції та послуг, внутрішніх аудитів, запобіжних та коригувальних дій. Основні зміни, які відбулися у структурі стандарту версії ISO 9001:2015 у порівнянні з попередньою версією 2008 року наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Структури стандартів ISO 9001:2008 і ISO 9001:2015 у порівнянні

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0. Введення	
1. Область застосування	
2. Нормативні посилання	
3. Терміни та визначення	
4. Система менеджменту якості	4. Контекст підприємства
5. Відповідальність сторін	5. Лідерство
	6. Планування

6. Управління ресурсами	7. Підтримка (засоби забезпечення)
7. Створення продукту (випуск продукції)	8. Функціонування (діяльність на стадіях життєвого циклу продукції чи послуг)
8. Вимірювання, аналіз і поліпшення	9. Оцінка результативності діяльності
	10. Поліпшення

У стандарті ISO 9001:2015 акцентовано увагу на тому, що СУЯ мають органічно вписуватися в загальну систему менеджменту організації та не суперечити її принципам. Ключовим принципом формування системи управління якістю згідно вимог ISO 9001: 2015 залишається процесний підхід. У практиці впровадження попередніх версій стандарту ISO 9001 процесний підхід нерідко застосовувався в спотвореному вигляді: процесами вважали діяльність підрозділів і виходило, що в СУЯ застосовується, по суті, функціональний підхід. Природньо, що при цьому всі переваги процесного підходу не можуть бути реалізовані. Головною причиною такого спотворення є те, що процесний підхід не застосовувався для менеджменту підприємства в цілому. В основу нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 покладено цикл Демінга (PDCA) (рис.1) [2].

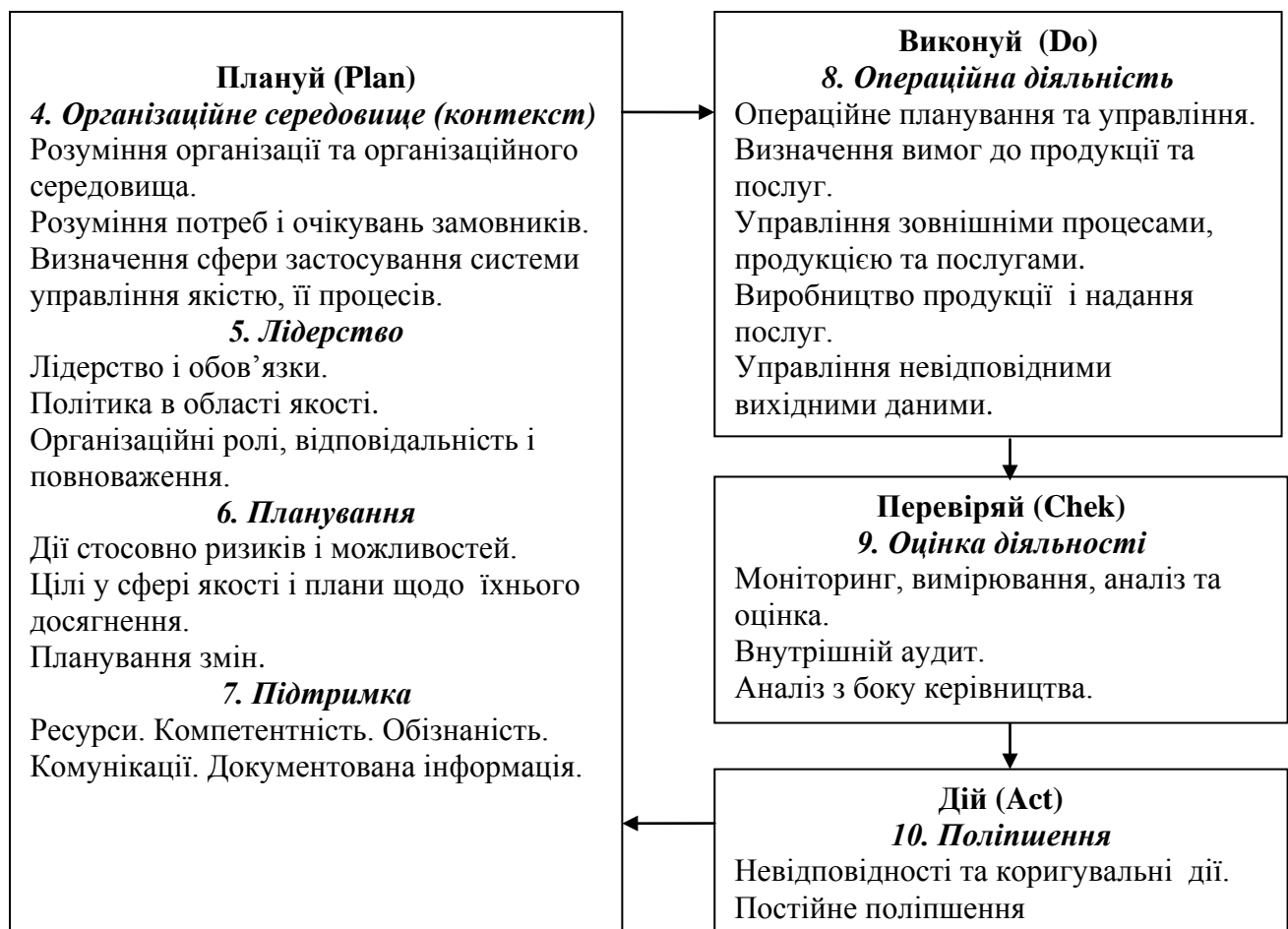


Рис. 1. Структура стандарту ISO 9001: 2015 у форматі циклу PDCA

Структура стандарту містить замкнутий управлінський цикл і при правильному застосуванні забезпечує саморозвиток системи. Цикл Демінга дозволяє організації забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати управління ними, визначати й реалізовувати можливості для поліпшення.

Аналізуючи вимоги стандарту ISO 9001:2015, доцільно акцентувати увагу на найбільш значущих його відмінних особливостях порівняно з попередньою версією ISO 9001 : 2008:

1. Змінено структуру, текст, терміни відповідно до Додатку SL (Директиви ISO).
2. Переглянуто та скорочено кількість принципів менеджменту якості.
3. Впроваджено визначення контексту організації.
4. Вимагає визначення та аналізу потреб зацікавлених сторін.
5. Розширено вимоги щодо лідерства вищого керівництва.
6. Акцентовано увагу на ризик-орієнтоване мислення.
7. Змінено вимоги щодо документованої інформації СМЯ.
8. Доповнено концепцією щодо знання організації.

При формуванні СУЯ в контексті вимог стандарту ISO 9001 : 2015 необхідно дотримуватись наступних принципів:

- орієнтація на замовника;
- лідерство;
- заохочення персоналу;
- процесний підхід;
- поліпшення;
- прийняття рішень на підставі фактичних даних;
- управління зв'язками.

«Контекст організації» відповідно до вимог ISO 9001:2015 має описувати сукупність чинників, необхідних для повного розуміння специфіки діяльності організації. Організація визначає зовнішні та внутрішні фактори, що

впливають на досягнення цілей діяльності підприємства. Зовнішній контекст - це зовнішнє оточення, в якому організація прагне досягти своїх цілей. До зовнішнього контексту можна віднести фактори, пов'язані із законодавством, технологічними аспектами, конкуренцією, ринком, культурою, соціальними аспектами та економічними умовами як на міжнародному, національному, регіональному, так і на місцевому рівнях. Внутрішній контекст - це внутрішнє оточення, завдяки якому підприємство прагне досягти своїх цілей, зокрема цінності, корпоративна культура, матеріально-технічна база, знання, компетентність та кваліфікація персоналу тощо. В якості одного з інструментів визначення контексту організації доцільно застосувати SWOT-аналіз. Аббревіатуру SWOT-аналізу наведено у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2.

Абревіатура SWOT-аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (властивості організації, що дають переваги перед іншими у галузі)	Weaknesses (властивості, які послаблюють організацію, систему менеджменту)
Зовнішнє середовище	Opportunities (зовнішні можливі фактори, які дають додаткові можливості для досягнення цілей)	Threats (зовнішні можливі фактори, які можуть ускладнити досягнення цілей)

У новій версії стандарту розширено поняття «зацікавлені сторони». Якщо в стандарті ISO 9001 попередніх версій в якості головної зацікавленої сторони виступав споживач, то в новій версії стандарту ISO 9001 : 2015 пропонується ідентифікувати всі зацікавлені сторони. По суті, зацікавлені сторони є складовою частиною «контексту організації». Підприємство має здійснювати моніторинг та аналіз інформації про зацікавлені сторони та відповідність їхнім вимогам. З метою виконання зазначених вимог доцільно застосувати метод «Аналіз стейкхолдерів» (аналіз зацікавлених сторін). Стейкхолдер - це людина, група осіб або окремі організації, рішення, дії та поведінка яких можуть прямо або побічно, позитивно або негативно впливати на підприємство, її прибуток, процеси, систему менеджменту, або відчувати на собі вплив

організації, її процесів, системи менеджменту. Стейкхолдери бувають внутрішніми і зовнішніми.

Важливим аспектом у новій версії стандарту ISO 9001 : 2015 є лідерство та обов'язки вищого керівництва. Це, на нашу думку, спрямовано на вирішення наступних проблем:

1. Формальне відношення керівників підприємств до впровадження систем управління якістю не забезпечує ефективне її функціонування. Практика свідчить про те, що часто вирішення питань щодо створення та функціонування СУЯ передається на нижні рівні управління без належних повноважень і підтримки. Очевидно, що великі системні проекти не можуть бути успішно реалізовані без активної участі перших осіб, особливо враховуючи природу СУЯ та її взаємовідносини з системою менеджменту підприємства в цілому.

2. Сучасний менеджмент базується на концепції, що персонал підприємства є головним ресурсом, який забезпечує її успіх і конкурентні переваги. Це означає, що керівник має бути не просто адміністратором вищої ланки, а й неформальним лідером, здатним повною мірою використати творчий потенціал персоналу. Це тісно пов'язано з принципом менеджменту якості «залучення персоналу», який не може бути реалізований без лідируючої ролі керівництва організації. У зв'язку з цим розділ, який в стандарті ISO 9001:2008 називався «Відповідальність керівництва» (management responsibility) в «структурі високого рівня» має назву «Лідерство» (leadership).

Лідерство та обов'язки вищого керівництва є однією з важливих складових системи менеджменту якості, що доповнений у новій версії стандарту ISO 9001. Джуран Д. вказує на «інтенсивну персональну участь вищого рівня керівництва в розробці загального підходу фірми і подальшій його реалізації» як необхідну умову ефективного управління якістю на підприємстві [3].

Тавер Є.І. акцентує увагу на тому, що «управління є умовою, необхідною для забезпечення якості ... Саме управління пов'язує вимоги і процеси з

персоналом, ресурсами і фінансами, організовуючи діяльність щодо випуску товару» [4].

Анастасіаді Г.П., Парфьонова Е.Е., Сільников М.В. наголошують на «справедливе твердження, що якість починається з керівників ... А незадовільна робота керівників тягне за собою невідповідну якість продукції ... Реалізація елемента про відповідальність керівництва відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 є одним з ключових моментів на стадії розробки, впровадження та сертифікації сучасної системи управління якістю ... Реалізовані в рамках стандартів ISO системи менеджменту якості сучасних підприємств без правильного розуміння ролі вищого керівництва організації ризикують виродитися в чергову бюрократичну кампанію і принести підприємству додаткові збитки і розчарування персоналу і споживачів в самій ідеї відповідності міжнародним стандартам якості. Перехід на нову редакцію стандарту ISO 9001 : 2015 неможливий без залучення і щирої зацікавленості керівників у поліпшенні якості - від якості продукції до якості управління» [5]. Посилені вимоги до ролі, обов'язків, відповідальності та лідерства вищого керівництва у стандарті ISO 9001:2015 дадуть змогу суттєво поліпшити функціонування систем управління якістю на підприємствах.

Головне нововведення стандарту ISO 9001 : 2015 в тому, що планування здійснюється не просто як бажане бачення результату, а обов'язково включає в себе оцінку ризиків для кожного процесу. Управління ризиками, ризик-менеджмент – це процес прийняття й виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення негативного результату діяльності підприємства і мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією. Вище керівництво підприємства має відповідально забезпечити виконання вимог стандарту щодо визначення контексту організації, аналізування зацікавлених сторін, оскільки від ефективності цих заходів залежить визначення ризиків та планування дій щодо їхньої обробки.

Початок роботи ризик-менеджера полягає в тому, щоб визначити важливі для бізнес-процесів активи. Під поняттям «актив» у даному випадку

варто розуміти все, що має цінність для підприємства стосовно кожного процесу. Це може бути все, що підприємство визнає важливим для ведення бізнесу. Впроваджуючи ризик-менеджмент, управління організацією переходить на новий рівень використання єдиної мови, єдиного інструменту – боротьбу зі втратами. Тому під час проведення внутрішнього аудиту особливу увагу варто приділяти таким аспектам:

- методиці ідентифікації ризиків;
- ранжуванню ідентифікованих ризиків;
- розробці заходів щодо роботи з ризиками і результатам цієї роботи;
- періодичність перегляду ризиків;
- розподілу відповідальності в роботі з ризиками [2].

Для виявлення ризиків й можливостей, які можуть вплинути на СУЯ готельного підприємства на рівні «підрозділів, процесів» доцільно застосовувати аналіз видів і наслідків потенційних невідповідностей (FMEA), тобто FMEA-аналіз. FMEA-аналіз є комплексом дій щодо управління якістю на підприємстві та широко застосовується в процесах проектування, технологічної підготовки виробництва продукції. Цей підхід застосовується й до інших процесів.

Зміни в новій версії стандарту ISO 9001 : 2015 відбулися щодо вимог до компетентності організації, тут вона базується на концепції «знань організації» та «менеджменті знань». Стандарт вимагає, щоб важливі загальні знання та вміння всього колективу забезпечувались поряд із знаннями та вміннями окремих фахівців, знаннями, отриманими з інформаційних ресурсів організації, правильним формуванням робочих груп, команд, учасників проектів тощо.

Переваги системи управління якістю за версією стандарту ISO 9001:2015 наведено в таблиці 3 [6].

Таблиця 3.

Переваги системи управління якістю за версією стандарту ISO 001:2015

Стратегічні й економічні переваги системи управління якістю

Для підприємств	Для замовників (споживачів)
<ul style="list-style-type: none"> – переваги перед конкурентами щодо участі в національних і міжнародних тендерах, виставках, торгах; – підвищення інвестиційної привабливості; – оптимізація документообігу підприємства; – задоволення вимог постачальників і замовників завдяки функціонуючій на підприємстві системі управління якістю; – сертифікація продукції, що випускається, на термін до п'яти років; – зниження рівня браку або невідповідної вимогам стандарту продукції; – можливість виходу на нові, а також міжнародні ринки; – врахування ризиків й можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – вимоги замовника законодавчо визначені та регламентовані; – створення можливостей для підвищення задоволеності замовників; – впевненість потенційних замовників у постійній належній якості продукції та послуг; – привабливість і надійність підприємства для ведення спільних проектів; – переконлива спроможність бізнесу і стійке положення підприємства на ринку; – впевненість у надійності підприємства як ділового партнера; – врахування ризиків для замовників (споживачів) щодо якості продукції та послуг

Технічним комітетом ISO / TC176 сформульовані вимоги до нової версії стандарту 9001, і він повинен:

- створити стабільну систему вимог на наступні 10 років;
- незважаючи на досить загальний характер, залишатися актуальним для всіх типів і розмірів організацій, незалежно від сектора економіки;
- зберегти діючий акцент на результативному управлінні процесами для досягнення бажаних результатів;
- взяти до уваги зміни в практиці менеджменту якості і відобразити зміни в усе більш складному та динамічному середовищі, в якій діють організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, досліджено важливі аспекти формування систем управління якістю на підприємствах в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2015. Очевидно, що впровадження СУЯ на підприємствах відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2015 передбачає цілеспрямовану та свідому зміну керівництвом підприємства філософії організаційного розвитку в сторону якості, дозволяє організаціям більш якісно визначати контекст організації, проводити аналіз зацікавлених сторін та системно управляти ризиками в своїй діяльності, що, безумовно, є переконливою конкурентною перевагою в складних економічних умовах.

Практична значущість полягає у формуванні підходів до реалізації вимог нової версії стандарту ISO 9001: 2015 та впровадженні їх у системи управління якістю вітчизняних підприємств.

Напрямок подальших досліджень є обґрунтування доцільності застосування статистичних методів управління якістю в СУЯ підприємств.

Список використаних джерел

1. Шмелева А.Н. Система менеджмента качества как инструмент развития организации // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>
2. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001 / О. М. Лисенко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - № 1. - С. 27-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6
3. Джуран Д. Высший уровень руководства и качество. Все о качестве. Зарубежный опыт / Д. Джуран // Научно-технический сборник. Москва: НТК Трек.
4. Тавер Е.И. Роль управления в обеспечении качества продукции. Все о качестве. Отечественные разработки. / Е.И. Тавер // Научно-технический сборник. Системы менеджмента качества. Проблемы и тенденции развития. Москва: НТК Трек.
5. Анастасиади Г.П. Руководство предприятия – ключевое звено системы менеджмента. Все о качестве. Отечественные разработки / Г.П. Анастасиади, Е.Е. Парфенова, М.В. Сильников // Научно-технический сборник. Системы менеджмента качества. Проблемы и тенденции развития. Москва: НТК Трек.
6. Крикун О.О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості / О.О. Крикун // Електронне наукове видання "Економіка та суспільство", Мукачевський державний університет, 2016, №7 [Электронный ресурс]. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf

References

1. Shmeleva, A.N. (2014), "Quality Management System as an Organizational Development Tool", *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii*, [Online], vol. 12, available at: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971> (Accessed 24, May, 2016).

2. Lisenko, O.M. (2016), "Quality management systems: features of implementation in accordance with the new version of the ISO 9001 standard", *Visnik Schidnoyevropeyskoho universitetu ekonomiki i menejmentu. Seriya: Ekonomika i menejment*, vol. 1, pp. 27-34, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6 (Accessed 16, March, 2018).

3. Juran, D. (2002), "The highest level of leadership and quality. All about quality. Foreign experience", *Nauchno-tehnicheskij sbornik*, Moskva, NTK Trek

4. Taver, E.I. (2005), "The role of management in ensuring product quality. All about quality. Domestic developments", *Nauchno-tehnicheskij sbornik. Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya*. Moskva: NTK Trek.

5. Anastasiadi, H.P., Parfenova, E.E. and Silnikov, M.V. (2005), "The management of the enterprise is a key component of the management system. All about quality. Domestic developments", *Nauchno-tehnicheskij sbornik. Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya*, Moskva: NTK Trek.

6. Krikun, O.O. (2016), "Compatibility and harmonization of the new version of the ISO 9001: 2015 standard with the international standards for quality management systems", *Elektronne naukovye vidannya Ekonomika ta suspilstvo, Mukachevskiy derjavniy universitet*, [Online], vol. 7. available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf (Accessed 4, March, 2018).