

3. Ворсовський О.Л. Теоретико-методичні основи інвестиційного *потенціалу підприємств [Текст] / О.Л. Ворсовський // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №15. – с. 8-11.

4. Дідух С.М. Динаміка формування, накопичення та реалізації інвестиційного потенціалу [Текст] / С.М. Дідух // Проблеми системного підходу в економіці. — 2009. — № 3.

5. Макарюк А.В., Москаленко Б.А. Инвестиционная политика в управлении инвестиционным потенциалом экономических систем / Национальная и региональная экономика. Текущие проблемы Восточной Европы [Текст]: монография / А.В. Макарюк, Б.А. Москаленко / под

ред. Эльжбета Милош. – Люблин: Politechnika Lubelska, 2013 – С.62-72.

6. Леонов С. В. Сутнісний аналіз інвестиційного ринку та його ролі у функціонуванні економічної системи / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, О.В. Макарюк // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства : Економічні науки. Випуск 85. – Харків : ХНТУСГ. – 2009. – С. 16–22

7. Управління потенціалом підприємства: Учеб. посібник / [Должанський І.З., Загорна Т.О., Вдалих А.А., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М.]. - М.: Фінанси і статистика, 2006 - 362 с.

Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Зайцева І.Ю.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.

УДК 656.2.07: 005.6

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Гришко О. А., аспірант (ХНУБА)

В статті обґрунтовано теоретичні положення щодо необхідності формування та застосування системи менеджменту якості на підприємствах залізничного транспорту, розкрито суть та структуру системи менеджменту якості, сформованої на основі системно-процесного підходу. Це дозволяє комплексно оцінити рівень якості менеджменту, підвищити ефективність діяльності залізничних підприємств в цілому.

Ключові слова: *якість, система менеджменту якості, конкурентоспроможність, підприємство залізничного транспорту.*

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Гришко О. А., аспірант (ХНУСА)

В статье обоснованы теоретические положения о необходимости формирования и применения системы менеджмента качества на предприятиях железнодорожного транспорта, раскрыты сущность и структура системы менеджмента качества, сформированной на основе системно-процессного подхода. Это позволяет комплексно оценить уровень качества менеджмента, повысить эффективность деятельности железнодорожных предприятий в целом.

Ключевые слова: *качество, система менеджмента качества, конкурентоспособность, предприятие железнодорожного транспорта.*

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR IMPROVING THE PERFORMANCE COMPANIES RAILWAYS

Grishko O. A., Postgraduate Department (KNUCA)

Increasing globalization, railway reforms and growing competition on the transport market require attention towards quality management in railway enterprises.

Apart from external competitive advantages, modern quality management system can be useful for railway enterprises to focus on cutting services' primecost without reducing reliability and quality. Therefore, a quality management system can

become a real tool for improving the performance of domestic railway enterprises, a source of economic benefits and an agent promoting their competitiveness.

Quality management system of railway enterprises is a complex multidimensional and multilevel system that should include: controlling subsystem, controlled subsystem, quality policy, objectives, tasks for quality management system, principles, cost reduction, administration's responsibility and leadership, personnel engagement, process analysis and improvement, requirements/satisfaction of customers (and other stakeholders), resource management, product creation, measurement, continuous management improvement.

Quality management system must consider the peculiarities of systematic process approach. According to the author, railway enterprises need a business management system. Quality management system can be a part of business management or fully conform with it at the same time. Such an approach features the principle of process distribution among departments and adequate distribution of managers responsibility. It allows to adjust process management, implemented within the quality management system and compliant with existing approaches to business management in general, to the existing vertical organizational structure.

Quality management system based on distribution and accountability is not only an effective way of business management, but also a modern development strategy ensuring compatibility of railway products and activities.

Keywords: *quality, system of management quality, competitiveness, enterprise of the railfreight traffic.*

Постановка проблеми. Посилення процесів глобалізації, реформування залізничної галузі та загострення конкуренції на ринку транспортних послуг викликають необхідність зосередження уваги на менеджменті якості на підприємствах галузі.

Менеджмент якості (менеджмент четвертого покоління) стає в наш час провідним менеджментом фірм [12, с.57]. Окрім здобуття зовнішніх конкурентних переваг, наявність сучасної системи менеджменту якості може бути корисною у випадках, коли залізничним підприємствам потрібно орієнтуватися на зменшення собівартості надання послуг без зниження їх надійності та якості [10]. Тому система менеджменту якості спроможна стати реальним інструментом удосконалення діяльності вітчизняних підприємств залізничної галузі, джерелом економічних вигод і фактором забезпечення їх конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема створення систем менеджменту якості в окремих галузях, об'єднаннях та на підприємствах є актуальною і увага до неї зростає. Названу проблему досліджено такими зарубіжними і вітчизняними вченими, як Є.Агеєв, Н.Багаутдінова, Б.Герасімов, О.Вотченікова, А.Єгоршин, О.Іванілов, В.Меленюк, Н.Ольдерогге, Л.Пархоменко, В.Проскура, М.Смагіна, В.Рудницький, В.Рудзинський, О.Удовіченко, О.Федор, Д.Шевчук та ін. [1- 6, 8 - 12].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Водночас активні і складні трансформаційні процеси, що відбуваються на українських підприємствах, потребують доповнення існуючої концепції управління якістю діяльності з точки зору реалій функціонування залізничних підприємств. Актуальними завданнями є обґрунтування ролі і значення потенціалу системи менеджменту якістю як інструмента підвищення результативності функціонування сучасного вітчизняного підприємства на основі системно-процесного вдосконалення управлінського процесу.

Постановка завдання. Мета статті - обґрунтувати теоретичні положення щодо необхідності формування та застосування системи менеджменту якості на підприємствах залізничної галузі. Для реалізації мети передбачено розв'язання таких взаємопов'язаних завдань: сформувати наукові уявлення щодо сутності поняття «система менеджменту якості»; надати характеристику основним складовим системи менеджменту якості (СМЯ) залізничного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Якість - завдання номер один в умовах ринкової економіки. Саме за допомогою сучасних методів менеджменту якості провідні зарубіжні фірми домоглися лідируючих позицій на різних ринках [12, с.6]. Якість як економічна категорія - це суспільна оцінка, що характеризує ступінь задоволення потреб у конкретних умовах споживання тієї сукупності властивостей, що явно виражені або потенційно закладені в товар. Якість товару забезпечується на всіх етапах його створення: вивчення вимог споживача, проектування, виробництво, експлуатація [4].

Проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами лише шляхом контролю якості готової продукції, практично неможливо. Тому повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в межах системи управління якістю. Відомий американський спеціаліст Едвард Демінг ще в 1950 р. писав, що на 85% вирішення проблеми залежить не від людей, а від системи управління якістю [1, с. 11-12].

Система менеджменту якості - це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому розумінні може розглядатися як система управління, що спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості. Цю систему треба розглядати як широку організаційну структуру, яка виконує не тільки функції управління якістю, але й включає елементи з інших сфер діяльності, котрі найбільше впливають на якість продукції.

У сучасній літературі і практиці використовуються наступні концепції менеджменту якості: система якості (Quality System); система менеджменту, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System); загальне управління якістю (Total Quality Management); забезпечення якості (Quality Assurance); управління якістю (Quality Control); статистичний контроль якості (Statistical Quality Control); система забезпечення якості (Quality Assurance System); гарантія продукції (Product Assurance) та ін. [2, с. 17 – 21].

Найзначнішим досягненням у сфері забезпечення високого рівня якості і конкурентоспроможності продукції за останні роки стало запровадження на підприємствах галузі системи загального менеджменту якості - Total Quality Management (TQM). Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в термін [6, с. 62-65.]. TQM заснована на міжнародних стандартах в галузі управління якістю серії ISO 9000, ISO 14000, ISO 10000, які прийняті як державні стандарти України [8, с. 99 - 101]. Стандартне розуміння TQM як загального менеджменту якості дає визначення цьому терміну, як підходу до керівництва організацією, націленого на якість, заснованого на участі всіх її членів і спрямованого на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживачів і отримання користі як для самих членів організації, так і суспільства в цілому [11, с. 212 - 213].

Узагальнення думок науковців [1, 2, 4, 6, 9, 10-12] дає можливість стверджувати, що сучасна парадигма управління якістю передбачає перехід від системно-диференційованої (функціональної) до системно-інтегрованої (процесної) структури управління. Цей підхід найбільш складний і ризикований, але й потенційно найбільш ефективний, бо структури, що спираються на бізнес-процеси, складаються з робочих команд, які мають всіх необхідних спеціалістів і відповідають за весь процес, а не за окрему частину, що відноситься до їх спеціалізації.

Враховуючи вищевикладене, розглянемо складові СМЯ на залізничних підприємствах, побудованої відповідно до вимог TQM з урахуванням особливостей системно-процесного підходу до управління якістю.

Під СМЯ розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю в організації [9, с.17].

Система, як правило, характеризується своїм призначенням, структурою, складом елементів і зв'язками між ними. СМЯ підприємств залізничного транспорту – складна багатопланова і багаторівнева

система, що має включати такі елементи (рис. 1) : керуюча підсистема; керована підсистема; політика якості; цілі; завдання СМЯ; принципи; зменшення витрат; відповідальність та лідерство керівництва, залучення працівників; аналіз і вдосконалення процесів; вимоги/задоволення споживачів (та інших зацікавлених сторін); управління ресурсами; створення продукту; вимірювання, постійне вдосконалення системи менеджменту.

СМЯ починається із визначення суб'єктів керування (керуюча підсистема), керованих об'єктів (керована підсистема), цілей і завдань управління. Суб'єктами СМЯ на підприємствах залізничного транспорту виступають Державна адміністрація залізничного транспорту («Укрзалізниця»), керівники всіх рівнів управління різнопрофільних підприємств (територіально-галузових об'єднань, які здійснюють перевезення пасажирів та вантажів у визначеному регіоні транспортної мережі; спеціалізованих підприємств «Укрспецвагон», «Укррефтранс», вагоноремонтних заводів, підприємств по забезпеченню системи управління, перевезення транзитних вантажів, підприємств по матеріально-технічному забезпеченню та ін.), персонал, функціональні служби, структурні підрозділи, які впливають на процес забезпечення якості продукції і системи менеджменту якості підприємства в цілому шляхом реалізації власних функцій.

Опосередкований вплив на процес управління якістю на підприємстві залізничної галузі здійснюють державні органи влади шляхом прийняття законодавчо-нормативних актів.

Об'єктами СМЯ залізничних підприємств виступають як продукція підприємств транспортної галузі, так і процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції, системи менеджменту якості, системи менеджменту підприємства в цілому.

Ключовим елементом впровадження СМЯ є формування політики якості на підприємствах залізничної галузі у формі загальних ідеологій та пріоритетів діяльності, офіційно сформульованих керівництвом підприємства. Метою формування СМЯ на названих підприємствах є підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх супутніх процесів, що можна оцінити за допомогою параметрів якості. Визначення пріоритетності цілей здійснюється на основі концепції державної політики і тих пріоритетів, які чітко сформульовані і проголошені на рівні держави у вигляді національної політики у галузі якості. Так, нині уряд України виділив такі цілі відповідно до Стратегії розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року: впровадження системи управління якістю в усі

виробничі та управлінські процеси залізничних користувачів до їх якісних характеристик, організацій; розширення комплексу сервісних організація системи комплексного транспортного послуг з урахуванням підвищення вимог обслуговування [7].

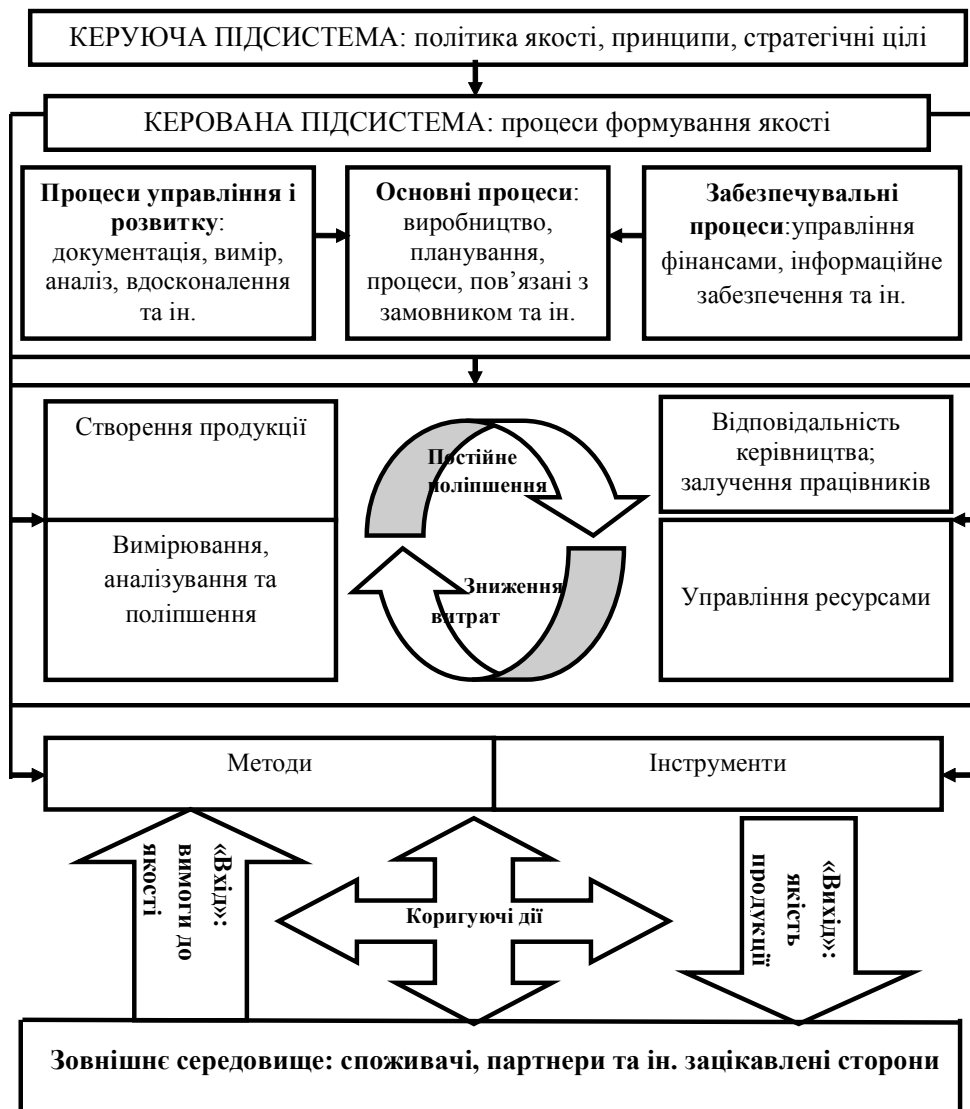


Рис. 1.- Структура системи менеджменту якості (СМЯ) залізничних підприємств (розробка автора на основі [1, 2-6, 8-12])

На розробку та впровадження системи менеджменту якості на підприємствах галузі впливають також *стратегічні цілі* конкретного підприємства залізничного транспорту, ситуація на ринку, потреби споживачів у продукції та інші специфічні чинники. Отже, «вирішення проблеми якості - невід'ємний елемент стратегії розвитку сучасних компаній, тому починати впровадження системи менеджменту якості продукції слід з визначення місця цієї системи в загальній стратегії компанії [12, с.17]».

На рівні підприємств залізничної галузі, ідея підвищення якості і конкурентоспроможності

може бути реалізована орієнтуючись на формулювання базових орієнтирів та цілей по трьох ієрархічних рівнях: на рівні підприємства (наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом організації у політиці якості); на рівні підрозділів (завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості груп процесів, що спрямовані на створення конкретної продукції); на рівні персоналу (відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості).

Завданнями СМЯ є постійне поліпшення

якості шляхом регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, прагнення до повної відсутності дефектів та зниження не виробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості, своєчасних поставок, енергії колективу. Створення СМЯ неможливо без урахування *загальних системних принципів*. Принципи є основоположними елементами СМЯ, що визначають характер дії окремих підсистем та їх складових, і механізму управління в цілому; забезпечують узгодження інтересів учасників процесу управління якістю. До основних принципів менеджменту якості відповідно до TQM-підходу слід віднести: 1.Орієнтація на споживача. 2. Лідерство керівника. 3. Залучення працівників. 4. Підхід до системи як до процесу. 5. Системний підхід до управління. 6. Постійне поліпшення. 7. Прийняття рішень, заснованих на фактах (ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних і інформації). 8.Взаємовигідні відносини з постачальниками.

Економічний зміст перспектив підвищення якості полягає у потенційному *зменшенні витрат* у результаті менших переробок і кращого використання обладнання і матеріалів. При цьому більша частина витрат, пов'язаних з недостатньою якістю, є прихованими й виявляються через відмову від споживачів продукції, нових купівель, погіршення іміджу підприємства, відсутність мотивації до зростання якості та ін.

Оптимальна модель управління витратами на якість, а звідси і стратегічні перспективи розвитку підприємства, пов'язані в першу чергу з випереджаючою окупністю витрат на якість. Водночас інтенсифікація витрат на якість може досягатися, перш за все на основі вдосконалення структури подібних витрат. Перспективи вдосконалення полягають у зменшенні прямих та опосередкованих витрат, пов'язаних із браком та дефектами, зменшенням витрат на оцінку якості та водночас зростання частки витрат на попереджувальні заходи, які і обумовлюють стратегічний напрям розвитку якості і які складаються з витрат на планування якості, модернізацію відповідних засобів контролю, інтеграцію та кооперацію з постачальниками, навчання персоналу тощо. При цьому особлива роль належить показнику витрат на якість інноваційного характеру, який являє собою відокремлену статтю витрат на якість у загальній структурі відповідних витрат, на які припадає реалізація будь-яких заходів в рамках реалізації програм якості.

Якість створюється на конкретних підприємствах галузі і процес її забезпечення починається із *свідомості співробітників* і чіткого

розуміння ними тих цілей, що є пріоритетними для підприємства, тому перед початком розробки системи якості та в ході її впровадження необхідно переконати всіх співробітників в її перевагах, а при створенні системи якості демонструвати успіхи та позитивні результати.

Застосування принципів менеджменту якості передбачає переглянути роль людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку, коли вона з механічного виконавця роботи перетворюється у важливий фактор діяльності підприємства, його капітал, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників – як особливий вид інвестицій [3].

В основу СМЯ покладена ідея постійного вдосконалення процесів вироблення продукції споживачам спільними зусиллями персоналу при *лідеруючій ролі керівництва підприємств галузі*.

Професор Токійського університету Ісікава Каору виокремлює відмінні риси «японського підходу» до управління якістю, який дозволив отримати продукцію високої якості при низьких витратах і високій продуктивності праці. Цей вчений вважає, що 65-95 % помилок у виробництві виникає не з вини пересічних працівників, тому відповідальність за них повинен нести керівний персонал. «До тих пір, поки президент або голова ради директорів, тобто особи, які наділені всією владою, не візьмуть на себе лідерство й ініціативу щодо впровадження комплексної системи управління якістю, подібна спроба приречена на провал», - пише Ісікава [4]. Завдяки лідерству і заходам, які вживаються, вище керівництво може створити умови повного залучення працівників і ефективного функціонування системи якості.

Одна з основних вимог побудови СМЯ на підприємствах залізничної галузі – *управління ресурсами*. Дана умова передбачає визначення ресурсів, забезпечення засобами, необхідними для розробки і підтримки в робочому стані системи менеджменту якості. До ресурсів можуть належати люди, інфраструктура, виробниче середовище, інформація, природні і фінансові ресурси.

Методика створення СМЯ заснована на *виявленні, фіксації і повному описанні процесів*, що охоплюють діяльність підприємств залізничної галузі. Опис процесів є, по суті, технологічним регламентом, який дає сукупну відповідь на питання про те, які повинні проводитися дії, хто за них відповідає, ними керує і їх виконує, з ким взаємодіють вказані суб'єкти, хто потрібний для виконання дій, їх моніторингу і контролю. Таким чином, опис процесу необхідний для того, щоб досягти бажаного результату, зменшити, по можливості, небажані наслідки дій і, головне, попередити неналежні дії, тобто забезпечити

якість. Якщо в ієрархічній структурі управління ключовим є запитання: «Як краще організувати роботу співробітників у структурних підрозділах?», то в процесній моделі воно ставиться по-іншому: «Як краще структурувати діяльність, розбити її на процеси з метою оптимізації та забезпечення високої якості продукції?».

На думку автора, на залізничних підприємствах має існувати система управління бізнес-процесами (СУБП). При цьому СМЯ може бути частиною СУБП або повністю їй відповідати. Такий підхід до побудови системи управління якістю відрізняється використанням принципу розподілу процесів за підрозділами і відповідного розподілу відповідальності керівництва. Це дає можливість узгодити процесне управління, що впроваджується в рамках СМЯ, з існуючою вертикальною організаційною структурою підприємства, а також не суперечить існуючим підходам до управління підприємством у цілому. Застосування процесно-орієнтованого управління якістю дозволяє розрахувати собівартість кожного процесу технологічного циклу підприємства, сформувати структуру затрат процесів, оцінити діяльність підприємства в цілому, оцінити ефективність кожного процесу, спрямованого на постійне удосконалення процесів і поліпшення якості системи менеджменту підприємства.

Якість визначається дією багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів. З метою попередження негативного впливу зазначених факторів потрібні не окремі розрізнені і епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес *створення продукції*. Всі види діяльності щодо створення продукції повинні розпочинатися з досліджень ринку і потреб споживачів та екологічного аналізу життєвого циклу продукції. Тобто, аналітичного методу оцінки ефектів впливу на довкілля протягом усього існування цієї продукції (виробу): з моменту її створення до знищення.

Головною особливістю системи менеджменту якості на залізничних підприємствах є орієнтація на споживача (замовника). Саме замовником визначаються вимоги до продукції, як вхідні дані процесів. В той же час елемент «*Задоволеність споживача*» (див. рис. 1) демонструє роль цього якісного показника в оцінці як ефективності рішень відносно якості, так і в цілому оцінці ефективності системи менеджменту якості підприємства. З метою гарантування відповідності системи менеджменту якості визначеним вимогам залізничні підприємства мають визначити, спланувати і впровадити процеси *виміру, моніторингу, аналізу й удосконалення*. Мають бути визначені тип, місце, терміни і частота вимірів, а також вимоги до

реєстрації даних. Необхідно періодично оцінювати ефективність упроваджених вимірів. Підприємства залізничної галузі мають визначити і використовувати відповідні статистичні засоби.

Метою *постійного вдосконалення системи якості* є збільшення ймовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Спрямовані на вдосконалення дії, можуть включати: аналіз та оцінювання поточної ситуації для встановлення сфер, що потребують поліпшення, постановка завдань поліпшення; пошук можливих варіантів виконання поставлених завдань; оцінювання цих варіантів та вибір; реалізація обраного варіанта; вимірювання, підтвердження, аналіз й оцінювання результатів реалізації для пересвідчення виконання завдань; формалізація змін.

Управління якістю використовує чотири типи методів: *економічні методи*, що забезпечують створення економічних умов, які спонукають колективи підприємств, конструкторських, технологічних та інших організацій вивчати запити споживачів, створювати, виготовляти й обслуговувати продукцію, що задовольняє ці потреби і запити (шляхом використання таких інструментів, як ціноутворення, умови кредитування, економічні санкції за недотримання вимог стандартів і технічних умов, правила відшкодування економічного збитку споживачеві за реалізацію йому неякісної продукції); *методи матеріального стимулювання*, що передбачають, з одного боку, заохочення працівників за створення і виготовлення високоякісної продукції, а з іншого боку – стягнення за завданий збиток від низької якості; *організаційно-розпорядницькі методи*, що реалізуються за допомогою таких інструментів, як директиви, накази, вказівки керівників; *виховні методи*, які справляють вплив на свідомість, настрої учасників виробничого процесу, що спонукають їх до високоякісної праці і чіткого виконання спеціальних функцій управління якістю продукції. Вибір методів управління якістю продукції є індивідуально для кожного підприємства, оскільки залежить від специфіки його функціонування і діяльності [5, с. 146-152].

Важливу роль у сфері управління якістю відводиться законодавству як формі державного регулювання якістю і методів його забезпечення. Це, так звана, верхівка піраміди, яка спрямовує за собою документи всіх рівнів, і без якого не працюють зокрема гармонізовані національні стандарти, що встановлюють вимоги до систем управління в різних видах економічної діяльності (ISO серії 9000, ISO серії 14000, ISO 22000, OHSAS 18000 тощо) [1, с.11-14].

Висновки та перспективи подальшої роботи у цьому напрямку. Таким чином, можна констатувати, що системно-процесний підхід до

формування СМЯ заохочує залізничні підприємства до аналізу вимог споживача, визначення процесів, які сприяють одержанню прийнятного для споживача продукту і забезпеченню постійного контролю цих процесів. Система менеджменту якості, побудована на принципах розподілу і відповідальності - це не тільки ефективний спосіб управління господарською діяльністю, а й сучасна стратегія розвитку, що спроможна забезпечити конкурентоспроможність продукції і діяльності залізничного підприємства в цілому.

Перспективними напрямками проведеного дослідження є систематизація чинників, що впливають на перехід від системно-диференційованої (функціональної) до системно-інтегрованої (процесної) структури управління якістю на залізничних підприємствах, аналіз кількісно-якісних характеристик СМЯ і виявлення на цій основі проблем, що спричиняють їх неефективне функціонування та вивчення можливостей їх вирішення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агеев С. Я. Управління якістю [Текст]: навч.-метод. посіб. / С. Я. Агеев. – Львів : Новий Світ-2000, 2010 р. — 240 с.
2. Багаутдинова Н.К. Формирование системы менеджмента качества [Текст] / Н.К. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №1. – С. 17 – 21.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
5. Меленюк В. О. Визначення ефективності управління якістю продукції на підприємствах промисловості [Текст] / В. О. Меленюк // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2011. – №5. – С. 146 – 152.
6. Ольдерогге Н. Менеджмент четвертого покоління: современная концепция менеджмента [Текст] / Н. Ольдерогге // Менеджмент. – 2008. – №11 – 12. – С. 62-65.
7. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету міністрів України від 16 грудня 2009 року №1555-р. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009>.
8. Проскура В. Ф. Система управління якістю продукції на підприємстві як складник ефективної його діяльності [Текст] / В.Ф. Проскура // Зб. наук.-техн. праць наукового вісника НЛТЕУ України. – 2009 р. – 205 с., с. 99 – 101.
9. Процессы системы менеджмента качества [Текст]: монография / М.Н.Смагина, Б.И.Герасимов, Л.В.Пархоменко, под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 100 с.
10. Рудницький В. Ф. Впровадження сучасних систем управління якістю на залізничних підприємствах: прагматичність підходу [Текст] / В. Ф. Рудницький, В.В. Рудзинський, О.Я. Федор // Залізничний транспорт України. – 2010. – №1. – С. 12-15.
11. Управління якістю : навч. посіб. [Текст] / Д. П. Лойко, О. В. Вотченікова, О. П. Удовіченко, М. А. Котляр. – 2-ге вид. – Львів : Магнолія 2006, 2010 р. – 336 с.
12. Шевчук Д. А. Управление качеством [Текст]: [учебник] / Д.А. Шевчук.– М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 216 с.

*Рецензент д.е.н., професор ХНУБА Іванілов О.С.
Експерт редакційної колегії д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.114

ШЛЯХИ ОТРИМАННЯ ФІНАНСОВОЇ ВИГОДИ ВІД АЛЬЯНСІВ, ЗЛИТТІВ, ПОГЛИНАНЬ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ НЕДРУЖНЬОГО ПОГЛИНАННЯ

Зайцева І. Ю., д.е.н., професор (УкрДАЗТ)

У статті визначено переваги та недоліки від створення альянсів, злиттів й поглинань. Досліджено механізм отримання фінансової вигоди від альянсів, злиттів й поглинань, а також принципи побудови ефективної системи управління об'єднаннями. Запропоновано процес розробки стратегії недружнього поглинання компанією-агресором.

Ключові слова: злиття, поглинання, рейдерство, компанія-агресор, стратегія, стратегія недружнього поглинання.