

рішеннями в податковій сфері, гарантування прав кредиторів і позичальників, можливість отримання швидкої позики, юридичну захищеність об'єктів інтелектуальної власності, більш ефективне використання інтелектуального капіталу тощо.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати у детальному розгляді умов та можливостей використання вищезазначених податкових, кредитних та інтелектуальних важелів в умовах економіки України.

Перелік посилань.

1. *The EU explained: ten priorities for Europe.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. – 16 pp.
2. Атанов Н.И. Стратегические подходы Японии и Республики Корея к развитию регионов: уроки, полезные для России / Н.И. Атанов, А.Б. Мункодугарова, Ф.В. Семенов // Вестник Бурятского государственного университета. – 2014. – №2. – С. 70-76.
3. *The EU explained: taxation.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. – 12 pp.
4. *The EU in 2015.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. – 20 pp.
5. *The EU explained: consumers.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.
6. Konkel M. *Obudz się z amerykańskiego snu: [Електронний ресурс]* / M. Konkel, M. Ludwinski. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://coaching.focus.pl/zycie/obudz-sie-z-amerykanskiego-snu-224>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 11.12.2015 р.
7. *The EU explained: budget.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.
8. *The EU explained: enterprise.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.
9. *The EU explained: internal market.* – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.
10. Mierzejewska B. *Czego możemy nauczyć się od Japończyków? [Електронний ресурс]* / B. Mierzejewska // E-mentor. – 2008. – №1 (23). – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/23/id/516>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.09.2015 р.

Стаття надійшла: 10.05.2016 р.

Рецензент: д.с.н., доц. Горовий Д.А.



УДК: 656.2.07: 005.6

JEL Classification: M21:31

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Гришко О.А, аспірант

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Анотація. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінки ефективності системи управління якістю продукції промислового підприємства залізничного транспорту. Метою дослідження є обґрунтування концептуального підходу до формування цілей і комплексу показників оцінювання ефективності системи управління якістю продукції промислового підприємства залізничного транспорту. Методологічною основою дослідження є положення та висновки з проблем функціонування та оцінювання систем менеджменту якості, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних учених і фахівців-практиків з досліджуваної проблеми. У процесі дослідження використано такі методи: порівняння, аналізу та синтезу – при вивченні думок учених стосовно оцінки ефективності системи управління якістю (СУЯ); групування - для визначення показників, які необхідні для оцінки ефективності СУЯ; структурний і системний – для розробки основних напрямів формування комплексу показників для оцінки СУЯ. В статті проаналізовано існуючі підходи щодо оцінки ефективності системи управління якістю продукції, запропоновано перелік показників, що характеризують ефективність функціонування системи управління якістю продукції промислового підприємства залізничного транспорту, який в аналітичних цілях структуровано і розділено на основні групи. Використання запропонованої системи показників дає можливість різнобічно і комплексно оцінити реальну ситуацію щодо функціонування СУЯ і завдяки цьому ефективно нею управляти, спрямовуючи ресурси в русло розвитку, економії, підвищення доходності. Отримані результати дослідження є підґрунтям для вирішення практичних проблем щодо оцінки та вдосконалення систем управління якістю на промислових підприємствах залізничного транспорту.

Ключові слова: зацікавлені сторони, задоволення зацікавлених сторін, ефективність, міжнародні стандарти, показники якості, промислові підприємства залізничного транспорту, результативність, система управління якістю

METHODICAL ASPECTS OF DEVELOPING THE COMPLEX OF EFFICIENCY MEASUREMENTS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR THE RAILWAY TRANSPORT INDUSTRIAL ENTERPRISE

Hryshko O.A., Postgraduate
Kharkiv National University of Construction and Architecture

Summary. *The subject of the research is the theoretical and methodological foundations for evaluating the efficiency of the quality management system (QMS) of the output of the railway transport industrial enterprise. The purpose of the research is to substantiate a conceptual approach to setting goals and a set of measurements evaluating the efficiency of the QMS of the railway transport industrial enterprise.*

Methodological foundation of this study are findings on the problems of setting and evaluating QMS set forth in the works of Ukrainian and foreign scholars and practitioners on the research subject. The study used the following methods: comparison, analysis and synthesis – for the study of scholar opinions on the measurement of the efficiency of QMS; grouping – for selection of the indicators needed for assessing the efficiency of QMS; structural and systematic methods – for development of the main directions for forming a set of indicators for evaluating QMS. The article analyzes existing approaches for assessing the efficiency of QMS. A set of indicators for evaluating efficiency of the QMS of the railway transport industrial enterprise is proposed. For analytical purposes, this set is further structured and decomposed onto several main groups. Using the proposed system of indicators enables versatile and comprehensive assessment of the real situation on the operation of the QMS and thus promotes its effective control, allowing to direct resources into the avenues of development, cost savings, and increased profitability.

Research results form the basis for the solution of practical problems in the area of evaluation and improvement of the QMS in the railway transport industrial enterprises.

Keywords: *stakeholders, the satisfaction of stakeholders, efficiency, international standards, quality indicators, industrial enterprises of railway transport, efficiency, quality management system*

Постановка проблеми. Для відродження економіки України необхідно покращити якість і конкурентоспроможність продукції, створити умови для повного розкриття потенціалу підприємств, досягнення ділової досконалості, надавати підтримку і сприяти розвитку сфери управління якістю [1, с.175].

Якість продукції в даний час стає стратегією організацій, а система управління якістю розглядається як основна складова загальної системи менеджменту підприємств як виробничої, так і невиробничої сфери.

Відповідно до ДСТУ ISO 9001:2009 найвище керівництво повинне із запланованою періодичністю критично аналізувати СУЯ організації, щоб забезпечити її постійну придатність, адекватність і результативність. Під час критичного аналізу потрібно оцінювати можливості щодо поліпшування та визначати потреби в змінах системи управління якістю, зокрема в політиці та цілях у сфері якості [2]. Незважаючи на наявність регламентованих стандартами ISO процедур, оцінювання СУЯ, підхід до формування критеріїв і показників ефективності та результативності СУЯ може бути різним залежно від сфери застосування та охоплювати певні види робіт, що стосуються конкретного підприємства. Отже, для оцінювання системи управління якістю продукції промислового підприємства залізничного транспорту необхідна її конкретизація шляхом визначення критеріїв, пов'язаних з ними показників і відповідних цим критеріям умов ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань ефективного управління господарською діяльністю підприємства на основі впровадження систем управління якістю відповідно до методології загального управління якістю та вимог міжнародних стандартів присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців: О.П.Богаченко, О.Б.Гаффорової, Н.Н.Глухової, В.Л.Диканя, О.С.Іванілова, Р. Ю. Князюка, О.М. Криворучко, В.М.Нижника, М. В. Ніколайчука, О.В. Чалої, В.Р.Шинкаренко та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Разом з тим, деякі важливі теоретичні та практичні аспекти забезпечення якості та удосконалення процесів менеджменту якості саме на промислових підприємствах залізничного транспорту (ППЗТ), з урахуванням особливостей їх функціонування, поки що не дістали належного висвітлення. Так, вибір показників, критеріїв ефективності та індикаторів оцінки СУЯ названих підприємств залишається дискусійним і невирішеним.

Відсутність цілісності системи показників, недостатнє охоплення усіх сторін діяльності ППЗТ потребують формування системи показників, яка дасть можливість не тільки констатувати отримані результати, а й оперативно реагувати на зміни показників, оцінювати зміни факторів впливу на показники діяльності ППЗТ, регулювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, прогнозувати зміни, встановлювати і коригувати стратегічні цілі.

Формулювання цілей статті. Мета статті - обґрунтувати концептуальний підхід до формування цілей і комплексу показників оцінювання ефективності системи управління якістю продукції промислового підприємства залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даному дослідженні під системою управління якістю продукції ППЗТ з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості, будемо розуміти систему, яка дає змогу встановлювати політику і цілі, та досягати цих цілей [3].

Управління якістю продукції є спеціалізованим видом управлінської діяльності, спрямованим на досягнення цілей у сфері якості, і тому розглядається автором як складова управління підприємством. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі переважають визначення управління якістю продукції як управління чинниками й умовами, що найсуттєвіше впливають на якість продукції, або як сукупність організаційної структури, функцій, методів, процесів і ресурсів, необхідних для керування якістю. Управління якістю продукції ППЗТ розглядається як система, для якої характерно виділення взаємопов'язаних підсистем: керуючої та керованої або суб'єкта та об'єкта управління, яким, у свою чергу, притаманна внутрішня структура.

Слід зазначити, що серед сучасних авторів немає єдності щодо структури СУЯ, критеріїв і показників її оцінювання. Так, наприклад, О.В. Чала визначення ефективності СУЯ ППЗТ на основі результативності та витрат по процесах пов'язує з показниками коригувальних або попереджувальних дій, що базується на життєвому циклі цих дій [4, с.12]. Н.Н.Глухова [5, с.16-18] пропонує комплексну систему оцінки ефективності інтегрованої системи СМЯ-СК (система менеджменту якості – система контролінгу).

Р.Ю. Князюк для аналізу результативності (ефективності) СУЯ виділяє наступні основні показники: підвищення якості товарів і послуг; підвищення задоволеності споживачів якістю; скорочення витрат на стадіях виробництва товарів і послуг [6, с.11]. Е.Е. Мамедов вбачає за доцільне у системі управління якістю оцінювати ефективність управлінських рішень на основі визначення динаміки керованих (потенційних) витрат стосовно керуючих витрат [7].

Ряд авторів стверджують, що найбільш результативною для оцінки ефективності управління якістю на підприємствах є інтеграція СУЯ і системи збалансованих показників (BSC) з відповідними методами [8; 9].

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що розробка показників ефективності СУЯ промислових підприємств сфери залізничного транспорту, а також реорганізуємих систем управління є складним завданням і не може вирішуватися тільки на основі застосування показників економічної ефективності. На думку автора, при оцінюванні ефективності СУЯ ППЗТ необхідно врахування потреб усіх зацікавлених сторін. Ефективно те, що сприяє реалізації стратегії щодо кількох або всіх зацікавлених сторін одночасно, причому з найменшими витратами всіх видів ресурсів і протягом досить тривалого часу.

Автор вважає, що принциповим моментом у використанні поняття «якість» є ідентифікація «носіїв» і «спрямованості» вимог. Згідно з логікою стандарту ISO 9000 носіями вимог є різні групи зацікавлених сторін. В п. 3.3.7 стандарту ISO 9000:2001 під зацікавленою стороною розуміють особу, або групу осіб, зацікавлених у діяльності або успіху організації [10]. Зацікавлена сторона - комплексне поняття, що визначає суб'єкт або групу однорідних суб'єктів, чий інтерес в тій чи іншій мірі пов'язані з результатами діяльності підприємства. Вважається, що ці суб'єкти вносять свій вклад у досягнення цілей організації.

Концептуальна модель розробки системи показників оцінки ефективності СУЯ ППЗТ представлена на рис.1. Внутрішня ефективність управління якістю продукції є співвідношенням результатів до витрат, який пов'язаний із зміною підходів до оцінювання результативності як сукупності внутрішніх факторів досягнення цілей ППЗТ – від управління ресурсами і персоналом до ефективності внутрішніх змін. Зовнішня ефективність визначатиметься чинниками зовнішнього середовища – станом ринкової рівноваги, рівнем конкуренції, кон'юнктурою цін, факторами впливу макроекономічних чинників – від політичних до природних.

Цілі у сфері якості мають стати основою для розрахунку ефективності і результативності СУЯ. У практиці менеджменту вибір методу оцінювання ефективності управління, зокрема СУЯ, підходу до формування критеріїв та конкретних показників ефективності, методу вимірювання обраних показників залежить від самого підприємства і, в першу чергу, від поставлених цілей. Тому, на думку автора, основою для створення бази оцінювання СУЯ повинні слугувати цілі впровадження і функціонування СУЯ, що враховують вимоги зацікавлених сторін.

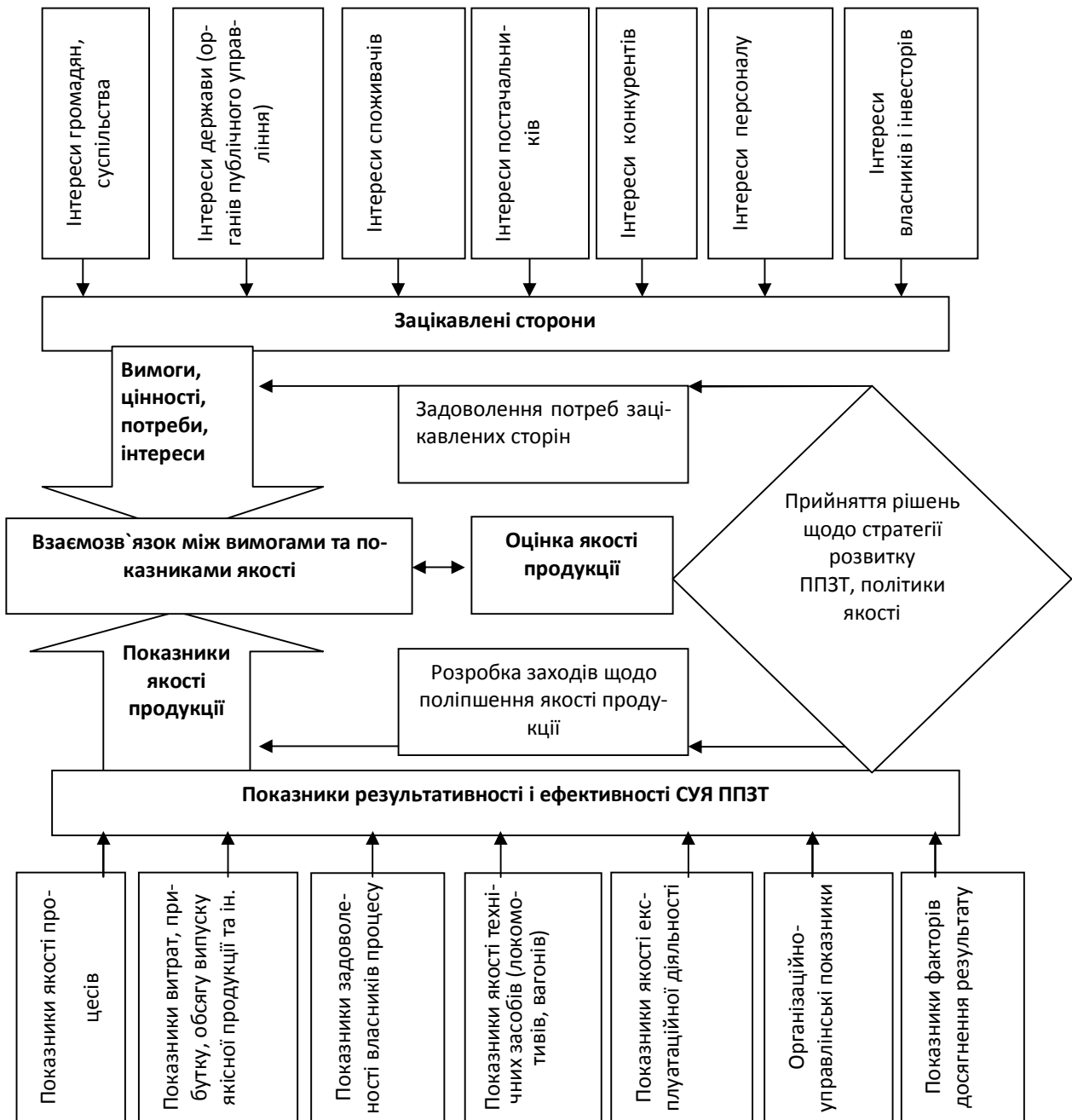


Рисунок 1 – Концептуальна модель розробки системи показників оцінки ефективності СУЯ ППЗТ

(пропозиція автора на основі [1-3; 8-10])

Розуміючи цілі в області якості як бажаний результат з позиції всіх зацікавлених сторін, їх постановку можна розглядати як знаходження компромісу вимог (очікувань, потреб) всіх зацікавлених сторін і наявних на ППЗТ ресурсів. У цьому випадку порядок формування цілей буде включати етапи: ідентифікація всіх зацікавлених сторін; визначення їх вимог і очікувань; оцінка можливостей ППЗТ по виконанню вимог зацікавлених сторін; складання переліку цілей на основі збалансованого врахування вимог сторін та можливостей підприємства, їх структурування за функціональним підрозділам підприємства. Дослідження дозволило виділити 8 найбільш вагомих груп зацікавлених сторін для ППЗТ (табл. 1).

Таблиця 1- Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб і стимулів, наданих ППЗТ цим групам

Зацікавлені сторони	Внески	Стимули, інтереси
Персонал	Людський капітал	Забезпечення відповідного рівня життя
Менеджери	Людський капітал	Отримання високої заробітної плати, отримання прав власності, кар'єрне зростання, покращення іміджу
Власники	Капітал	Зростання ринкової вартості ППЗТ
Споживачі	Прихильність до продукції/послуг	Якість і вартість продукції/послуг ППЗТ
Постачальники	Прихильність до підприємства	Ціна та умови оплати за постачання
Інвестори, партнери	Капітал	Зростання вартості бізнесу
Держава в особі уряду	Фінансування програм розвитку промислової галузі	Зростання податкових надходжень
Суспільство	Людський капітал	Забезпечення здоров'я та безпеки, охорони навколишнього середовища

Отже, ефективність і результативність діяльності ППЗТ визначаються ставленням до неї зацікавлених сторін, тому вимоги та очікування всіх сторін, зацікавлених у діяльності ППЗТ, визначають цілі для управління підприємством в цілому і СУЯ зокрема, відповідно, формують систему показників якості та їх критерії як для підприємства в цілому, так і для кожного окремого структурного підрозділу ППЗТ. Зважаючи на це положення, найбільш актуальним та доцільним можна вважати методичний підхід до оцінки СУЯ, запропонований О.Б.Гаффоровою [11]. Відповідно до інтегрованої моделі, запропонованої автором, підсистема управління якістю вмонтовується в модель загальної системи управління підприємством, представлена в трьох площинах за предметною, функціональною і ієрархічною ознаками. Дана модель передбачає використання таких класичних елементів менеджменту: функції управління, в якості яких виступають планування, організація, контроль і аналіз, мотивація, вдосконалення; ієрархічні ознаки (рівень управління) дозволяють використовувати дану модель для підприємства будь-якого розміру; об'єкти управління (предметні ознаки), що дозволяє виділити об'єкти управління, структуризація яких, з одного боку, відповідає класичним уявленням менеджменту, з іншого боку, добре корелює з вимогами до об'єктів управління, що містяться в міжнародних стандартах на системи управління окремими об'єктами.

Разом з тим, описану інтегровану модель управління підприємством, необхідно модифікувати з метою адаптації до сучасних вимог функціонування ППЗТ насамперед в оцінці соціальної складової. Також доцільно розширити перелік управлінських функцій за рахунок функції регулювання, оскільки коригувально-регулюючі впливи на основі організації та координації робіт за допомогою зворотного зв'язку впливають на оперативне усунення непередбачених реальних відхилень (помилки) процесів від запланованих. Регулювання розвитку СУЯ в системі менеджменту ППЗТ - це динамічний процес керованого впливу на соціально-економічні і організаційні відносини щодо розвитку СУЯ в контексті визначених стратегічних орієнтирів промислового підприємства, що здійснюється на основі виявлення відхилень системи (об'єкта регулювання) від заданої траєкторії та відповідного впливу на систему для повернення її до заданої траєкторії.

Спираючись на праці вчених [11-15], автором виокремлено такі групи показників оцінки ефективності СУЯ ППЗТ (табл. 2): 1) організаційно-управлінські показники, пов'язані з рівнями управління, що створюють умови для підвищення якості продукції і діяльності ППЗТ в цілому; 2) показники функціонального призначення; 3) предметні показники, пов'язані з об'єктами управління, що створюють умови для підвищення якості продукції.

Таблиця 2 - Склад групових та одиничних показників, пов'язаних ефективністю управління якістю продукції ППЗТ

№ з/п	Групи показників	Типи показників
1	Організаційно-управлінські показники, пов'язані з рівнями управління	Ефективність діяльності керівника
		Ефективність праці груп виконавців
		Ефективність праці окремих виконавців
		Якість декомпозиції діяльності підприємства на складові
		Ефективність технології управління
		Ефективність управління загальною якістю підприємства
		Ефективність управління якістю діяльності структурного підрозділу
		Ефективність політики і стратегії
		Ефективність цілей управління і їх декомпозиції
		Ефективність управління документацією та протоколами
		Ефективність методологічного і методичного супроводу
		Ефективність ієрархічних внутрішньоорганізаційних комунікацій
2	Показники функціонального призначення	Ефективність планування (стратегічного, тактичного, оперативного)
		Ефективність дослідницької і аналітичної діяльності
		Ефективність організаційної культури
		Ефективність організаційної структури управління
		Ефективність аудиту і самооцінювання
		Ефективність стимулювання і мотивації
		Ефективність контрольної функції
3	Предметні показники, пов'язані з об'єктами управління	Якість продукції/послуги
		Технологічна якість виробництва
		Якість експлуатаційної роботи
		Якість технічних засобів (локомотивів, вагонів)
		Якість управління процесами
		Якість управління фінансами
		Якість управління персоналом
		Якість управління матеріальними ресурсами
		Якість управління інформацією
		Якість управління інноваціями
		Якість управління маркетингом
		Якість управління комунікацією між постачальниками та промисловим підприємством
		Якість управління комунікацією між власниками, інвесторами та ППЗТ
		Якість управління комунікацією між споживачами та ППЗТ
		Якість управління комунікацією між органами публічного управління, що регламентують діяльність ППЗТ
		Якість управління комунікацією між конкурентами та ППЗТ
Якість суспільно орієнтованої діяльності (обсяг шкідливих відходів або інших забруднюючих речовин, якість програм корпоративної соціальної відповідальності)		

Запропоновані групи показників підлягають систематичному перегляду. Їх перелік має доповнюватись або скорочуватись у залежності від зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ППЗТ. При цьому взаємозв'язок між показниками не повинен бути втраченим, оскільки цей принцип є основоположним у запропонованій системі показників: без його дотримання неможливо досягти ефективного управління якістю продукції ППЗТ.

Висновки. Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що підхід до визначення ефективності СУЯ ППЗТ виключно на основі фінансових показників не дозволяє отримати об'єктивні дані і розробляти обґрунтовану стратегію розвитку ППЗТ. Свідченням тому є істотне розширення цільових орієнтирів управління підприємствами, спрямованих, зок-

рема, на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення партнерських відносин, позитивний вплив на суспільство, а також поліпшення відносин всередині колективу.

У таких умовах необхідний принциповий перегляд підходів до оцінювання систем управління якістю ППЗТ, який повинен будуватися на пріоритеті і первинності цілого над його частинами. Сучасний підхід до формування показників ефективності і результативності СУЯ повинен забезпечувати збалансованість вимог усіх зацікавлених сторін при визначенні цілей і контурів створюваних систем, що призводять до гармонійного розвитку ППЗТ за всіма показниками діяльності. Саме система управління якістю (продукції, праці, процесів) має стати головним елементом сучасної системи менеджменту ППЗТ, так як здатна до постійного вдосконалення та інноваційного розвитку, управління змінами, що забезпечить стабільність розвитку названих підприємств і їх конкурентоспроможність.

Подальші розробки автора у цьому напрямку будуть присвячені побудові та обґрунтуванню моделі оцінки ефективності системи управління якістю продукції ППЗТ із використанням методів економіко-математичного моделювання.

Перелік посилань.

1 Нижник В.М. Формування структури механізмів ефективного управління конкурентним потенціалом промислових підприємств: монографія/ за наук. ред. В. М. Нижника, М. В. Ніколайчука. – Хмельницький: ХНУ, 2012. – 263 с.

2 ДСТУ ISO 9001:2009 Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT) – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html

3 Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2001) [Стандарт]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 40 с.

4 Чала О.В. Удосконалення управління якістю продукції промислових підприємств залізничного транспорту на основі процесного підходу : автореф. дис. канд. ек. наук : спец. : 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.В. Чала. – Харків, 2007. – 22 с.

5 Глухова Н.Н. Развитие системы контроллинга на промышленном предприятии : автореф. дис. канд. эк. наук : спец. : 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) / Н.Н. Глухова. – Саратов, 2010. – 24 с.

6 Князюк Р.Ю. Оценка экономической эффективности затрат на разработку и внедрение системы менеджмента качества организации : автореф. дис. канд. эк. наук : спец. : 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции) / Р. Ю. Князюк. – Иркутск. – 2011. – 24 с.

7 Мамедов Э.Э. Организационно - экономические основы управления затратами в системе менеджмента качества строительной организации : спец. : 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: строительство) / Э.Э. Мамедов – Санкт-Петербург. – 2010. – 20 с.

8 Богаченко О. П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання системи менеджменту якості: монографія / О. П. Богаченко. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. – 246 с.

9 Песин А. Разработка системы менеджмента качества металлургического предприятия на основе сбалансированной системы показателей с учетом ограничивающих факторов / А. Песин, В. Салганик, Г. Леднева // International Cross-Industry Journal. 2009. – №3. – С. 89-91.

10 ДСТУ ISO 9000:2001 Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9000:2000, IDT) – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://farmacija.ucoz.ru/ld/1/119_ISO9000-2001.

11 Гафорова Е.Б. Интегративные системы менеджмента на основе качества: организационные и методологические предпосылки: монография. М.: Европейский центр по качеству; Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. – 224 с.

12 Дикань В. Л. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко. – Х.: УкрДАЗТ, 2008. – 194 с.

13 Іванілов О.С. Економіка підприємства [для студ. вищ. навч. закл.] : підручник / О. С. Іванілов. - Київ : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.

14 Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія [Текст] / О. М. Криворучко. – Харків: ХНАДУ, 2006. – 404с.

15 Шинкаренко В.Р. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія / В. Р. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

Стаття надійшла: 30.04.2016 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.

