

УДК 338.439:339.137.24:65.018

Світовий досвід менеджменту якості: процес імплементації в Україні

Корчагіна Г.А.

кандидат економічних наук,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

У статті розглянуто історичні засади формування єдиного простору стандартизації, зокрема європейський досвід. Представлено головні принципи стандартизації у вищій освіті в Україні, а також розширений аналіз нормативної та законодавчої бази щодо стандартизації з якості управління підприємством та вимогами до осіб, які займають відповідні посади.

Ключові слова: управління якістю, менеджмент якості, управління підприємством, стандарти, стандартизація.

Корчагіна Г.А. МИРОВОЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ПРОЦЕСС ИМПЛЕМЕНТАЦИИ В УКРАИНЕ

В статье рассмотрены исторические основы формирования единого пространства стандартизации, в частности европейский опыт. Представлены основные принципы стандартизации в высшем образовании в Украине, а также расширенный анализ нормативной и законодательной базы по стандартизации качества управления предприятием и требованиями к лицам, которые занимают соответствующие должности.

Ключевые слова: управление качеством, менеджмент качества, управление предприятием, стандарты, стандартизация.

Korchagina G.A. WORLD EXPERIENCE IN QUALITY MANAGEMENT: IMPLEMENTATION PROCESS IN UKRAINE

The article examines the historical foundations of the formation in the common space of standardization, in particular the European experience. In the article the author represented the basic principles of standardization in Ukrainian higher education system. The author also introduced advanced analysis of the regulatory and legal framework for the standardization of enterprise management and quality requirements for persons who occupy the corresponding positions.

Keywords: quality management, management, enterprise management, standards, standardization.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Важливим напрямом успішного функціонування будь-якого підприємства стає створення такої системи управління якістю, яка б дала змогу не тільки забезпечувати оптимальний рівень якості продукту або належну якість управління компанією, а й сприяла б адаптації системи якості до вимог швидкоплинного глобального бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальними дослідженнями систем менеджменту якості та розробкою його класичних принципів займалися такі вчені, як: Демінг Е., Джуран Дж., Кросбі Ф., Фейгенбаум А., Ісікава К., Харрінгтон Дж., Тагуті Г., Рамперсад Х. Вагомий внесок у теорію управління якістю зробили Г. Азгальдова, Л. Бадалова, О. Глічева, В. Панова. Класичні методи менеджменту якості базуються на технічних підходах і широкому застосуванні методів управління. До них можна віднести широке використання статистичних методів обробки інформації,

фізичних методів контролю якості тощо. Слід зазначити, що сучасні методи менеджменту якості відрізняються своєю соціальною спрямованістю і найбільш повно відображені в концепції загального управління якістю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проведення аналізу законодавчо-нормативної бази, яка регулює трудові відносини та регламентує вимоги щодо компетенцій, обов'язків працівників, а також порівняння національного та європейського досвіду імплементації відповідних стандартів якості в управлінні підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція категорії «якість» тісно пов'язана з розвитком економічних систем та суспільства у цілому. Дослідження закономірностей і ступенів розвитку суспільства є винятково важливою проблемою для науки та суспільної практики і тісно пов'язане з категоріями «якість», «якість життя», «якість праці». Отже, для більш детального розу-

міння поняття «якість» та його впливу на соціально-економічний розвиток суспільства необхідно розглянути зміну теоретичних і методологічних передумов розвитку економіки у взаємозв'язку із цією категорією.

Проблема забезпечення якості завжди хвилювала людство. Історія управління якістю бере свій початок із виникнення виробництва товарів та послуг, пройшла низку еволюційних етапів, починаючи від перевірки виробленої продукції і до системи Total Quality System.

У широкому сенсі висока якість – це гарант впевненості в необхідному забезпеченні потреб на рівні, який відповідає очікуванням. У побуті якість сприймається емоційно, на рівні відчуттів, рідше – раціональними переконаннями. Саме тому якість важко співвідносити з певними матеріальними категоріями. Однак якість має чітке поняття, пов'язане з економікою та бізнесом. Поняття «якість» доцільно розглядати в двох аспектах: по-перше, якість продукції або послуги – це його відповідність ринку (вимогам та очікуванням споживачів); по-друге, якість внутрішньої організації діяльності – це відповідність процесу (встановленим стандартам, процедурам, технологіям) або скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролі організації над якістю. Отже, згідно з ДСТУ ISO 9000:2007, «управління якістю – скоординовані дії щодо спрямування і контролювання діяльності організації стосовно якості».

Забезпечення управління якістю на рівні підприємства виходить із розроблених національних стандартів. Водночас для України важливо, щоб національні стандарти корелювали з європейськими. Це необхідно для розширення експортної діяльності країни. Політична ідея об'єднати Європу і створити Європейський Союз (ЄС) із вільним переміщенням товарів, коштів і людей вплинула і на національну стандартизацію. Для того щоб досягти цієї мети й усунути всі бар'єри, що перешкоджають вільній торгівлі товарами, знадобиться гармонізація зібраних національних стандартів. Цей принцип відображений у самому «Римському договорі (про створення Європейського Економічного Співтовариства)», в якому слід виділити статтю 100: «Держави-члени одностайно вирішили усунути наявні бар'єри торгівлі, створені через законодавство й стандартизацію». Для здійснення цього принципу були створені європейські організації зі стандартизації CEN, CENELEC, а згодом – ETCI.

Міжнародні стандарти ґрунтуються на консенсусі і, отже, є обов'язковими документами,

а більше рекомендаційного характеру. Участь в їх розробці відкрита для кожної зацікавленої сторони. Загального зобов'язання використовувати міжнародні стандарти на практиці не існує. Вони використовуються тоді, коли їх використання є вигідним, доцільним та доречним. Міжнародні стандарти використовуються як інструмент для усунення технічних бар'єрів торгівлі та іншої співпраці між державами.

CEN був створений у 1961 р. Нині CEN є європейською некомерційною організацією, яка діє відповідно до чинного законодавства Бельгії. Через свої послуги він створює платформу для розробки європейських стандартів (так званих «евронорм» (ЄН)) та інших документів, що приймаються консенсусом. До мережі CEN, яка сягає понад 480 млн. ос., залучені понад 60 тис. технічних фахівців із промисловості, асоціацій, об'єднань, державних органів, академій і наукових організацій. Європейська Комісія і Секретаріат Європейської асоціації вільної торгівлі (EFTA) діють як радники CEN із питань регулятивного та громадського інтересу.

CEN діє децентралізованим чином. Його члени – національні органи зі стандартизації країн ЄС і EFTA – створили технічні групи, які складають стандарти; Центр керування CEN-CENELEC (CCMC) у Брюсселі керує цією системою і координує її.

Принципи стандартизації відбивають політичні й історичні зміни в Європі та світі, і на них впливає тенденція впровадження єдиного об'єданого європейського ринку, що забезпечує вільне переміщення товарів серед країн – членів ЄС. Щоб створити ефективне співробітництво серед національних організацій зі стандартизації в Європі, знадобився певний час. Треба зауважити, що потужні національні організації зі стандартизації історично конкурували. У певний час і за певних умов ця конкуренція була зрозумілою, оскільки стандартизація використовувалася як інструмент у конкурентній боротьбі. Але завдяки прогресу інтеграції в Європі конкуренція у сфері стандартизації поступово замінилася співробітництвом, що виявилось вигіднішим та більш ефективним. Цю зміну спричинив не лише політичний тиск, був ще й інтерес їх власників, які бажали ближчого співробітництва, яке краще захищало б їхні інтереси на світових ринках. Це співробітництво зміцнилось після того, як у 1985 р. був впроваджений та імplementований принцип «Нового підходу», який підвищив важливість стандартів, що разом із Директивами про Новий підхід перетвори-

лися на головний стимул та інструмент, який, своєю чергою, значно вплинув на принципи стандартизації.

Слід зауважити, що стандарти якості торкаються не тільки виробництва товарів або надання послуг. Також важливою сферою є забезпечення якості освіти. Звісно, даний напрям певною мірою належить до якості надання послуг (у даному разі освітніх). Згідно із Законом України «Про вищу освіту» (2014 р.), навчання у вищому навчальному закладі проходить на основі системи стандартів вищої освіти, до якої належать Державний стандарт вищої освіти, галузеві стандарти вищої освіти та стандарти освіти вищих навчальних закладів.

Державний стандарту вищої освіти України складається з:

- переліку кваліфікацій за відповідними освітніми рівнями;
- переліку напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;
- вимог до освітніх та до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти.

Галузеві стандарти вищої освіти містять такі складники:

- освітньо-кваліфікаційні характеристики випускників ВНЗ;
- освітньо-професійні програми підготовки;
- засоби діагностики якості вищої освіти.

Стандарти вищої освіти вищих навчальних закладів містять такі складники:

- перелік спеціалізацій за спеціальностями;
- варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників вищих навчальних закладів;
- варіативні частини освітньо-професійних програм підготовки;
- варіативні частини засобів діагностики якості вищої освіти;
- навчальні плани;
- програми навчальних дисциплін та технологічні карти.

Вищеназвані державні стандарти є нормативними документами, які встановлюють вимоги до рівня сформованості у випускників якостей з урахуванням особливостей майбутньої професійної діяльності, професійної підготовки фахівців, до компетентності випускників, нормативного терміну навчання та нормативної частини змісту навчання тощо. На основі отриманих знань та освітнього ступеня (бакалавр, магістр) випускники вищих навчальних закладів мають можливість

займати посади, які описані у відповідному розділі Національного класифікатора професій ДК 003:2010, а саме керівники підприємств, структурних підрозділів. Вимоги щодо осіб, які займають певні посади, описані в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Також слід зазначити, що на шляху до євроінтеграції в Україні розроблена та прийнята Національна рамка кваліфікацій (2011 р.), яка є адаптованим під національні вимоги та умови системним, структурованим за компетентностями описом кваліфікаційних рівнів. Цей документ регламентує володіння необхідними знаннями та вміннями відповідно з представленими рівнями. Отже, базовим рівнем професійної підготовки є відповідність вимогам отриманої спеціалізованої вищої освіти, а також вимогам, які містяться в головних нормативних документах (табл. 1).

Оцінку відповідності вимогам займаних посад, згідно із законодавством України, можна проводити на підприємстві в рамках атестації. Нормативними документами, які регламентують процедуру проведення атестації на підприємствах є «Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи» (1973 р.) [1], Закон України «Про професійний розвиток працівників» (2012 р.).

Слід підкреслити, що підприємства, які лишаються у власності держави, використовують також додатковий документ, що регламентує проведення атестації управлінського персоналу, а саме Постановау «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» (1999 р.).

Ці документи детально описують процедуру проведення, терміни та періодичність проведення атестації, необхідну документальну базу тощо. Однак слід зазначити, що методи проведення атестації, змістовну складову, кількість і склад атестаційної комісії обирає підприємство самостійно. Так, на більшості вітчизняних підприємствах до складу атестаційної комісії входить голова наглядової ради або заступник голови правління, начальник планово-економічного відділу, начальник відділу кадрів та начальник та/або інженер відділу особи, яка атестується. Що стосується проведення атестації працівників, у тому числі й управлінського персоналу, на більшості вітчизняних підприємств, по-перше, сама процедура носить формальний харак-

Законодавчо-нормативна база, яка регулює трудові відносини та регламентує вимоги щодо компетенцій, обов'язків працівників

Діючі національні документи	Змістова характеристика	Світові (Європейські) аналогічні документи
Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників Випуск 1 (видання п'яте, доповнене та перепрацьоване 2013), який базується на Національному класифікаторі України ДК 003-2010 (прийнятий на зміну ДК 003-95 та ДК 003:2005) [1]	Детальний систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, який визначає перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечує єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад. Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги». Розділ 1 даного документу описує професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.	International Standard Classification of Occupations (ISCO) 08, який прийшов на зміну ISCO-88. ISCO 08, як і попередній стандарт, був розроблений, щоб полегшити міжнародне зіставлення професій у міжнародному співтоваристві і служити моделлю для розробки і перегляду національних рамок класифікації. Цей стандарт повністю підтримується міжнародним співтовариством як загальноприйнятий стандарт для обліку праці в усьому світі.
Національна рамка кваліфікацій (2011) [1]	Адаптований під національні вимоги та умови системний, структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів (дескрипторів): у національній рамці (НРК) від 0 до 9, в європейській – від 1 до 8.	Європейська рамка кваліфікацій (EQF), яка представлена в Рекомендації Європейського Парламенту і Ради «Про встановлення Європейської кваліфікаційної структури для можливості отримати освіту протягом усього життя» (2008) [1]. EQF є основою для розробки національної рамки кваліфікацій, сприяє мобільності робітників та
Діючі національні документи	Змістова характеристика	
Закон України «Про вищу освіту» (2014) [1]	Нормативні документи, які встановлюють стандарти вищої освіти	студентів між країнами та їхньому навчанню впродовж життя. Дає визначення поняттям «кваліфікація», «національна кваліфікаційна система», «національні кваліфікаційні норми», «галузь», «міжнародна галузева організація», «результати навчання», «знання», «навички», «компетентність». EQF містить вісім рівнів, які складаються та характеризуються набором описових компетентів.
Положення о порядку проведення атестації керівних фахівців, інженерно-технічних працівників і інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, сільськогосподарського господарства, транспорту і зв'язу (1973) [1]	Державні нормативні документи, які регулюють атестацію та оцінку персоналу	Цей Закон встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з вищими навчальними закладами. Згідно із цим Законом, особа, яка отримала повну вищу освіту за певним напрямом, опанувала кваліфікацію, досягла компетентностей (результатів навчання) відповідно до стандартів вищої освіти. Стандарт вищої освіти визначає, серед інших вимог до освітньої програми, й перелік необхідних компетентностей для належного виконання професійних, світоглядних і громадянських якостей, а саме комбінацію знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей. Для кожного напрямку розробляються освітньо-кваліфікаційні вимоги (характеристики) з описом тих компетентностей, якими мають володіти випускники ВНЗ за даним напрямом певного рівня (бакалавр, магістр).
		Регламентує порядок проведення атестації, працівників, які підлягають атестації, строки проведення та склад атестаційної комісії. Формулює мету проведення атестації, а саме: найбільш раціональне використання фахівців, підвищення ефективності використання їх праці та відповідальності за виконання обов'язків, а також подальше поліпшення підбору та розвитку працівників, підвищення професійної кваліфікації. Результатом проведення атестації є виявлення ділових якостей працівників і формулювання відповідних висновків щодо відповідності займаній посаді.

Закінчення таблиці 1

Діючі національні документи	Змістова характеристика
Постанова «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» (1999) [1]	Даний документ регламентує проведення атестації виділеної групи працівників (керівний склад) тільки на державних підприємствах. Метою проведення атестації, згідно з даною Постановою, є підвищення ефективності діяльності зазначених працівників. У ході атестації оцінюються їх ділові та професійні якості, виконання ними посадових обов'язків, зазначених у професійно-кваліфікаційних характеристиках їх посад, а також нормативно-правових актах. До керівного складу працівників державних підприємств належать керівники, головні інженери, керівники структурних підрозділів державних підприємств (у тому числі казенних і тих, що входять до переліку стратегічних) та їх об'єднань. Більшість положень, які регламентують процедуру проведення атестації, дублюють відповідні розділи аналогічного нормативного документу «Положення о порядку проведення атестації керівників, інженерно-технічних працівників і інших спеціалістів підприємств, і організацій промисловості, сільськогосподарського господарства, транспорту та зв'язі» (1973).
Закон України «Про професійний розвиток працівників» (2012) [1]	Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, а також регламентує визначення та вживання таких термінів, як «атестація працівників», «підтвердження кваліфікації працівників», «професійна навчання працівників» тощо. Розділ 3 даного Закону присвячений атестації працівників підприємств, який здебільшого мірює дублює норми та вимоги щодо проведення атестації з іншого діючого нормативного документу («Положення о порядку проведення атестації керівників, інженерно-технічних працівників і інших спеціалістів підприємств, і організацій промисловості, сільськогосподарського господарства, транспорту та зв'язі» (1973)).
Додаткові нормативні документи, які регулюють трудові відносини та професійний розвиток та компетентності	Дана рекомендація підкреслює, що освіта, підготовка кадрів та безперервне навчання роблять значний внесок у забезпечення не тільки інтересів окремих громадян, а й підприємств, економіки країни та суспільства в цілому, а також є важливими факторами, які сприяють розвитку особистості, відкривають доступ до культурних цінностей та активній громадській діяльності. Дана рекомендація дає визначення поняттям: «безперервна освіта», «компетентність», «кваліфікація», «потенціал до працевлаштування». Також у даній рекомендації відображено ключові напрями: підготовка кадрів до праці та соціальної інтеграції, рамки для визнання та атестації кваліфікації тощо.
Основні компетенції для навчання протягом усього життя – європейські еталонні рамки (Рекомендація Європейського парламенту та Ради (ЄС) 2006 р.) [1]	Ця рекомендація сприяє розвитку якісного, орієнтованого на майбутнє навчання та професійної підготовки, що відповідатиме потребам європейського суспільства шляхом підтримки та доповнення заходів держав-членів у наданні молоді можливості набувати основні компетенції достатнього для дорослого життя рівня; ця освіта сформує основу для подальшого навчання та роботи. Еталонні рамки визначають вісім основних компетенцій: спілкування рідною мовою; спілкування іноземними мовами; знання математики та загальні знання у сфері науки і техніки; навички роботи з цифровими носіями; навчання заради здобуття знань; соціальні та громадянські навички; ініціативність та практичність; та обізнаність та самовираження у сфері культури.
Декларація Міністерства ЄС із професійної освіти та навчання щодо розширення європейського співробітництва в галузі професійної освіти і навчання (2002) (Єдина для Співтовариства Схеми прозорості кваліфікації і компетентності: Euroras) [2]	Програма для впровадження мобільності навчання, підвищення кваліфікації, що сприятиме прозорості та визнанню отриманих компетенцій, досвіду, володіння знаннями та навичками, покращує та спрощує умови для навчання протягом життя. Euroras передбачає створення єдиних уніфікованих документів, які описують отримані знання, вміння, навички, професійний досвід, що сприяє налагодженню та спрощенню всіх дій щодо підвищення кваліфікації, отримання професійної освіти в межах ЄС. Згідно з даною Програмою, необхідно створити п'ять документів: встановленого зразку автобіографія, паспорт мови (перелік та рівень володіння іноземними мовами), мобільність Euroras (перелік знань та вмінь, що були отримані в іншій країні), сертифікаційний додаток (знання та вміння, якими мають володіти бажуючі отримати сертифікатів професійної освіти та навчання), дипломний додаток (знання та вміння, якими мають володіти випускники ВНЗ за певними напрямками та рівнями).
Європейська соціальна хартія (переглянута) (Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 03.05.1996)	Основна частина європейських норм щодо соціально-трудова відносин міститься в Європейській соціальній хартії (1961, 1996), в якій зведено воедино трудові права, закріплені в актах ООН, у конвенціях і рекомендаціях МОП. Хартія вносить у них деякі зміни з урахуванням регіональної специфіки, а також доповнює їх з урахуванням новітніх тенденцій у розвитку трудового права країн Європи і трудового права у світовому масштабі в цілому. Хартія утворює свого роду європейський еталон рівня умов праці, охорони соціально-трудова прав працівників – еталон, якому повинні відповідати національні системи трудового права країн – учасниць Ради Європи.

тер, тобто проводиться тільки «на папері», по-друге, прописана процедура в нормативних документах пропонує з'ясування відповідності займаній посаді, що є головною метою проведення атестації. Про це свідчать і поширені листи проходження атестації, які припускають лише одну строку для питань, одну строку для відповідей і три варіанти результату проведення атестації: відповідає займаній посаді, відповідає за умови і не відповідає займаній посаді. Такий підхід свідчить не про зацікавленість у розвитку працівників, визначення ключових важливих якостей тощо, а про доцільність обіймання посади та отримання заробітної плати. Крім запланованої атестації персоналу підприємства можуть користуватись світовим досвідом у галузі оцінки розвитку підприємства, оцінки якості товарів або послуг, якості управління на підприємстві тощо. Серед найпоширеніших міжнародних систем оцінки якості управління підприємством, розвитку підприємства тощо є Модель досконалості EFQM, збалансована система показників, інтегрована модель визначення здатності до зрілості, стандарт досконалого обслуговування споживачів, концептуальна модель оцінювання управління шість сігм. Слід зазначити, що в Україні з 1996 р. проходить Український національний конкурс з якості, який проводиться за Моделлю досконалості EFQM, яка базується на принципах філософії і концепцій вдосконалення. Участь у конкурсі або замовлення офіційного оцінювання за будь-якою з моделей є дуже коштовною послугою; з іншого боку, офіційні оцінки за такого роду методиками передбачають

співпрацю та надання всієї необхідної інформації, у тому числі й фінансової, експертам та стороннім особам, що є загрозою фінансово-інформаційній безпеці підприємства та пов'язане з певними ризиками.

Висновки з цього дослідження. Всі представлені вище моделі розроблені, впроваджені, визнані та працюють в європейських країнах і передбачають оцінювання діяльності підприємства за запропонованими напрямками та присвоєння за результатами цього оцінювання відповідного рівня (у деяких моделях поясу) досягнення якості в управлінні, обслуговуванні, виробництві тощо. Ці моделі направлені на виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства або окремих груп працівників підприємства (управлінський персонал). Звісно, використання таких моделей на вітчизняних підприємствах не є обов'язковим, але їх використання та отримання результатів показує відповідність вітчизняних підприємств міжнародним стандартам якості. Для самостійного використання на підприємстві будь-якої із зазначених моделей, по-перше, необхідна наявність відповідних фахівців на підприємстві, по-друге, адаптування її під специфіку підприємства. Все це робить процес оцінки відповідності міжнародним стандартам якості дуже трудомістким та вимагає великих витрат часу. Слід зазначити, що на вибір моделі, показників, області оцінки обов'язково впливає специфіка підприємства: галузь промисловості, його розмір, організаційна структура, корпоративна культура, місія та цілі підприємства тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний веб-портал ВРУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.
2. Сайт Програми Europass [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://europass.cedefop.europa.eu/en/resources/downloads/misc-documents>.
3. Гриньова В.М., Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : [монографія] / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 300 с.
4. Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток : [монографія] / О.В. Вартанова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 340 с.
5. Порожняк О.О. Формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Порожняк. – Х., 2012. – 19 с.
6. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс ; пер. с англ. – Днепропетровск : Бизнес букс, 2004. — 312 с.
7. Customer Service Excellence @ STANDARD [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.customerserviceexcellence.uk.com/standardRequirementCSE.html>.
8. The International Association for Six Sigma Certification [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iascc.org/about/>.
9. Операционное Совершенство – Что это такое? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sixsigma.ru/lean-six-sigma-training-certification/operational-excellence>.