

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РЕАЛІЗАЦІЇ КНИЖКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ПІДПРИЄМСТВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

*У статті розглянуто основні підходи до оцінки ефективності процесу реалізації книжкової продукції, які використовуються на торговельних підприємствах, що діють за традиційними технологіями. Вивчено проблему оцінки ефективності управління підприємством електронної торгівлі з позиції положень загальної теорії управління, встановлення необхідних елементів системи управління, їх логічного взаємозв'язку та взаємодії. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції з врахуванням специфіки електронної торгівлі в Інтернет-книгарнях та специфічного для цієї сфери комплексу показників (індикаторів), що базується на застосуванні моделі Демінга-Шухарта.*

**Ключові слова:** підприємство електронної торгівлі, оцінка ефективності, Інтернет-магазин, Інтернет-книгарня, книжкова торгівля, управління ланцюгами постачань, цикл Демінга-Шухарта.

O. Khamula

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMICAL MECHANISM OF BOOK SALE SYSTEM MANAGEMENT AT E-COMMERCE ENTERPRISES

*The article reviews the main approaches to evaluating the effectiveness of the process of book sale which are used at commercial enterprises that operate according to traditional technologies. The problem of assessing the effectiveness of e-commerce enterprise management according to the regulations of the general theory of management, the establishment of the necessary elements of the management system, their logical relationship and interaction are studied. The methodical approach to evaluating the effectiveness of organizational and economical mechanism of book sale management system is suggested taking into account the peculiarities of e-commerce in online bookstores and the specific to this sphere set of indices (indicators), based on the use of Deming-Shewhart cycle.*

**Keywords:** e-commerce enterprise, evaluation of the effectiveness, online store, online bookstore, book trade, supply chain management, Deming-Shewhart cycle.

**Вступ.** Відносини власності, зняття адміністративних перешкод і бар'єрів у сфері внутрішньої та зовнішньої торгівлі сприяють розвитку конкуренції в сфері торгівлі та активізують пошук нових, більш ефективних способів та форм здійснення торговельної діяльності, насамперед – електронної торгівлі. Базовим елементом, який забезпечує здійснення процесів електронної торгівлі товарами та послугами на ринку інтерактивної торгівлі, є система електронної торгівлі, розуміння якої в інтерпретації різних вітчизняних та зарубіжних авторів відрізняються між собою; аналогічна проблема існує і в плані визначення структурного складу елементів цієї системи, а також у підходах до забезпечення її функціонування. Специфіка діяльності підприємств електронної торгівлі в межах інтегрованої системи реалізації книжкової продукції ускладнює визначення оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління нею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти організації електрон-

ної торгівлі та управління її основними функціональними процесами висвітлені у працях провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Архипова [1], Р. Біловол [2], В. Волочиєнко [8], В. Кравчук [3], А. Куценко [4], Д. Ламберт [12], А. Мазаракі [5], І. Маркіна [6], Н. Меджибовська [7], В. Мильник [8], Г. Осовська [9], О. Осовський [9], Т. Сініцина [11], В. Соколовська [10], Дж. Сток [12], Б. Титаренко [8], А. Тихомирова [13], Н. Ушакова [5] та ін., проте, в їх роботах питання оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції не досліджуються.

**Метою статті** є обґрунтувати методичний підхід до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції в підприємствах електронної торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання оцінки ефективності управління знаходиться в центрі уваги науковців та спеціалістів, і тому в цій сфері накопичені певні результати, які, безперечно,

є актуальними. Проте, у сфері електронної торгівлі немає окремого підходу до оцінки ефективності процесу реалізації книжкової продукції, а тому на практиці, як правило, застосовують підходи, які використовуються на торговельних підприємствах, що діють за традиційними технологіями.

Так, зокрема, у працях Р. Біловол, А. Куценко [2, с. 37; 3, с. 25; 4, с. 125; 5, с. 253], пропонується оцінювати ефективність управління на основі кінцевих результатів діяльності підприємства порівняно з витратами на управління, тобто – за результатами порівняння величини витрат на управління з результатами діяльності апарату управління [10, с. 194].

У межах другого підходу ефективність управління визначається як результативність діяльності конкретної системи управління, що відображається в різних показниках як стану об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності [10, с. 194]; при цьому передбачається використання показників, які належать як до об'єкта управління (техніко-економічні результати діяльності підприємства), так і до суб'єкта управління (фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління).

В той же час, В. Волочиєнко, В. Мильник, Б. Титаренко пропонують проводити оцінку ефективності управління за показниками ефективності інвестиційних проектів [8, с. 336].

В. Афанасьєв та А. Урсул стверджують, що управління є ефективним, якщо цілі підприємства реалізовані максимально (тобто існує пряма залежність між цілями та результатом), а тому ефективність управління підприємством поінна оцінюватися на основі визначення ступеня досягнення цілей управління діяльності підприємства. Подальший розвиток цей підхід отримав у працях І. Маркіної, Т. Сініциної, Н. Туленкова, В. Архипова [1, с. 124; 6, с. 117; 11, с. 30].

Можна погодитись з твердженням А. Тихомірової, що в межах розглянутих підходів управління підприємством розглядається не як процес, а як система, й в такому разі "...ефективність управління ототожнюється з поняттям ефективності системи управління; інші описані підходи стосуються не всієї системи управління в її цілісному розумінні, а її окремих аспектів чи компонентів" [13, с. 52].

У працях Г. Осовської, О. Осовського, І. Ладико, І. Петрової оцінка ефективності управління підприємством трансформується в оцінку ефективності вдосконалення управління виробництвом на основі порівняння результатів здійснення заходів з удосконалення управління процесом реалізації продукції з витратами на проведення цих заходів. При цьому пропонується враховувати ефект, отриманий в результаті вдосконалення управлінської діяльності у вигляді економії часу, за рахунок вивільнення персоналу, раціонального використання оргтехніки, економії канцелярських та інших матеріалів, за рахунок зміни організаційної структури функціональних служб [9, с. 271].

Як показує практика, підходи до оцінювання ефективності управління, які виникають на основі поєднання декількох простих підходів, у більшості випадків визначаються складністю такої оцінки для системи реалізації книжкової продукції, яка включає не один, а декілька суб'єктів господарювання, задіяних в ланцюжку постачань. При цьому в умовах висококонкурентного середовища виникає завдання організувати взаємодію таких суб'єктів господарювання за принципами концепції SCM (Supply Chain Management, управління ланцюгами постачань).

Основною ідеєю концепції SCM, яка базується на оптимізації доданої вартості, є створення системи взаємодії підприємств, спрямованої на підвищення якості планування й управління за рахунок єдиних інформаційних каналів, на синхронізацію потоків, спільне планування попиту та запасів.

Д. Ламберт і Дж. Сток визначають управління ланцюгами постачань як інтегрування ключових бізнес-процесів, що починаються від кінцевого користувача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг та інформації, додають цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб; вони вказують, що управління ланцюгами постачань – це інтеграція восьми ключових бізнес-процесів: управління взаємовідносинами зі споживачами; обслуговування споживачів; управління попитом; управління виконанням замовлень; підтримки виробничих процесів; управління постачанням; управління розробкою продукції та її доведенням до комерційного використання; управління зворотними матеріальними потоками [12, с.18].

Донедавна концепція SCM розглядалася як "інтегрована логістика", здійснювана за межами центральної компанії, з включенням споживачів і постачальників. Як стверджує Н. Меджибовська, "...сучасна концепція SCM уможливило: скорочення витрат, дотримання договірної дисципліни й підвищення ефективності управління за рахунок трансформації існуючого лінійного, послідовного ланцюга постачань у реактивну мережу поставок; підвищення якості продукції й рівня обслуговування споживачів по всьому ланцюгу постачань на основі інтеграції бізнес-процесів розробки, постачання, підтримки виробництва й розподілу серед усіх учасників мережі постачань; досягнення клієнтоорієнтованості бізнес-процесів, їх відкритості до обміну знаннями між бізнес-партнерами; скорочення часу виходу на ринок, усунення дорогих помилок і невдалих починань за рахунок тісного співробітництва в області планування, організації, мотивації й контролю по всій мережі постачань; підвищення соціальної відповідальності бізнесу, урахування сучасних викликів охорони навколишнього середовища і регулювання суспільних процесів" [7, с. 288].

Управління ланцюгом постачань на практиці реалізовується в межах окремих етапів, основний зміст яких відображено у табл. 1.

Структура та зміст основних етапів діяльності з управління ланцюгами постачань (розроблено автором)

Назва етапу	Зміст робіт	Особливості
PLAN (Планування)	Визначення джерел постачань, узагальнення і розстановка пріоритетів у споживчому попиті, планування запасів, визначення вимог до системи дистрибуції, розрахунок обсягів виробництва, постачань сировини/матеріалів і готової продукції	-
SOURCE (Закупівля)	Виявлення ключових елементів управління постачанням, проведення оцінки та вибору постачальників, перевірка якості постачань, укладання контрактів з постачальниками; процеси, пов'язані з отриманням матеріалів: придбання, отримання, транспортування, контроль, розмішування на зберігання, оприбуткування	Дії з управління постачанням товарів і послуг повинні відповідати планованому або поточному попиту
MAKE (Виробництво)	Виробництво, виконання і керування структурними елементами виробництва, за технологічними змінами, управлінням виробничими потужностями (обладнанням, будівлями тощо), виробничими циклами, якістю виробництва, графіком виробничих змін і т.д. Визначаються також специфічні процедури виробництва: власне виробничі процедури та цикли, контроль якості, упакування, зберігання і випуск продукції	Всі складові процесу переробки вхідного продукту в готову продукцію повинні відповідати планованому або поточному попиту
DELIVER (Доставка)	Управління замовленнями, складом і транспортуванням. Управління замовленнями включає створення і реєстрацію замовлень, формування вартості, вибір конфігурації товару, а також створення і ведення клієнтської бази, підтримання бази даних по товарах і цінах. Управління складом охоплює комплекс дій з підбору та комплектації, упакування, створення спеціальної упаковки/ярлика для клієнта і відвантаження товарів	Інфраструктура управління транспортуванням і доставкою визначається правилами управління каналами і замовленнями, регулюванням товаропотоків для доставки та управлінням якістю доставки
RETURN (Повернення)	Визначення структурних елементів повернень товару (дефектних, зайвих, потребуючих ремонту) як від виробництва до постачальників, так і від торговців до виробників: визначення стану продукту, його розміщення, запит на авторизацію повернення, складання графіка повернень, відправлення на знищення і переробку	До цих процесів також включають певні елементи після-продажного обслуговування

Спектр можливих напрямків реалізації концепції SCM розширюється при входженні підприємств в сферу електронної торгівлі. Логістичний менеджмент в цьому випадку набуває чи не вирішального значення в побудові взаємин з покупцями. Електронна торгівля з'єднала покупця з продавцем напряму, безпосередньо: посередники найчастіше стають непотрібні, а замовник починає розуміти, наскільки складною і дорогою є логістична система підприємства, і робить свій вибір, враховуючи нові чинники.

Підприємства-виробники повинні навчитися здійснювати прямі поставки товарів для набагато більшої аудиторії споживачів, оскільки в багатьох випадках вихід в Інтернет означає перехід від продажу оптом до торгівлі в роздріб і від масового обслуговування до індивідуального; при цьому продавці повинні не тільки вміти організувати доставку, але й зробити кожен взаємодію з покупцем більш зручною та простою. Саме підприємства електронної торгівлі володіють унікальними технологічними можливостями персонального обслуговування; вони здатні керувати поставками величезної кількості дрібних партій та забезпечувати індивідуалізацію відносин із замовниками, а це є ключовими критеріями успіху електронної торгівлі та логістики.

Таким чином, якісно новою бізнес-стратегією підприємств електронної торгівлі та організаторів систем реалізації книжкової продукції повинно стати управління спільною діяльністю з її дистрибуції на засадах SCM з оптимізацією бізнес-процесів на основі єдиної логістичної стратегії, яка дозволяє управляти взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationships Management, CRM). У свою чергу,

зазначена логістична стратегія, використовується для управління потоками продукції, фінансів та інформації, а також усіма ключовими бізнес-процесами, повинна бути адаптована та модифікована, відповідно до вимог ISO 9000:2008 [14].

Суть такої модифікації полягає в тому, що всі учасники ланцюга постачань в системі реалізації книжкової продукції, в тому числі підприємство електронної торгівлі – суб'єкт господарювання, видавниче або книготорговельне підприємство, яке є організатором цієї системи, а також інші постачальники, посередники та споживачі, повинні розглядатися як відкриті системи, в яких управління фінансовими та матеріальними потоками і комплексом бізнес-процесів здійснюється, відповідно до циклу Демінга-Шухарта (PDCA, "Plan-Do-Check-Act": P – планування, D – дія, C – контроль, A – удосконалення).

Відповідно до сучасних підходів, будь-яка відкрита система складається з двох блоків: зовнішнє оточення (вхід, вихід, прямий зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок) та внутрішній зміст (т. зв. "чорний ящик", який включає 5 підсистем – наукового супроводу, цільова, забезпечуюча, керована та керуюча).

Для організації роботи такої відкритої системи винятково важливе значення має чітке визначення змісту робіт на кожному з етапів циклу PDSA (рис. 1), зокрема – на етапі планування діяльності, на якому повинні бути не лише визначені цілі та завдання створення відповідної економічної системи як певного бізнес-проекту, але й сформовано метрики відповідних процесів – як систематизована сукупність індикаторів – показників стану системи та ефективності її функціонування.

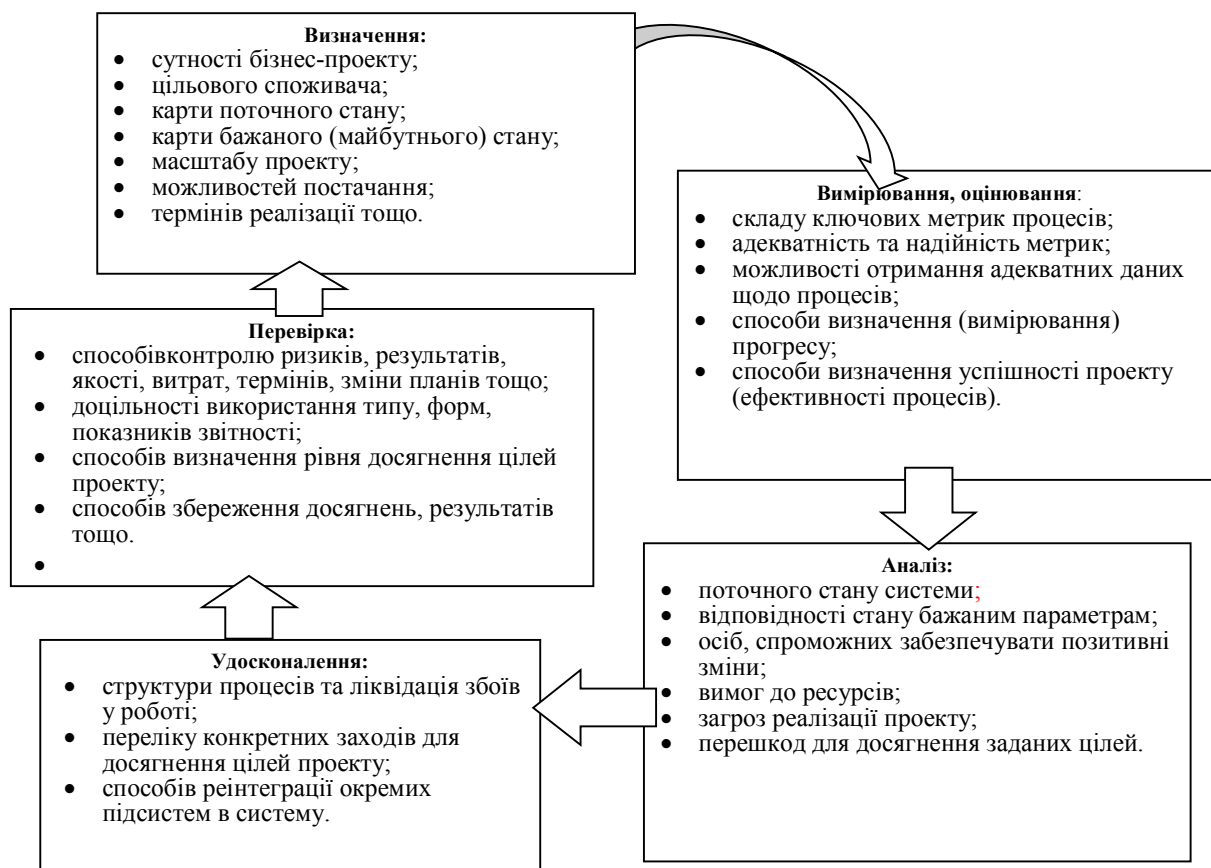


Рис. 1. Ключові аспекти реалізації роботи відкритої економічної системи на окремих етапах циклу Демінга-Шухарта (розроблено автором)

Функціонування відкритої економічної системи повинно забезпечуватися за принципом кібернетичного регулювання – шляхом відповідних управлінських впливів на об’єкт управління; при цьому робота в умовах інтеграції діяльності підприємства електронної торгівлі з іншими учасниками системи реалізації книжкової продукції на засадах концепції SCM актуалізує питання розробки адекватної системи оцінювання ефективності не стільки системи реалізації книжкової продукції в Інтернет-книгарнях, скільки ефективності організаційно-економічного механізму управління такою системою.

Принциповим повинно бути визнання того, що слід розробити: 1) комплекс показників оцінювання ефективності системи реалізації книжкової продукції, який базувався би на традиційних підходах і способах оцінювання; 2) комплекс показників оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму – з точки зору рівня досягнення визначених суб’єктом господарювання цілей (чи значень набору індикаторів). В такому випадку варто також розглянути доцільність використання з цією метою інтегрального показника ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації підприємствами електронної торгівлі книжкової продукції в Інтернет-книгарнях, який би базувався на формуванні декількох груп показників в індексному виразі (як відношення досягнутого рівня показника до його бажаного, еталонного чи попереднього значення) та врахуванні їх вагомості відносно зведеного показника.

Реалізація такого підходу, на наш погляд, повинна передбачати врахування як безпосередніх процесів реалізації книжкової продукції підприємством електронної торгівлі через створену ним Інтернет-книгарню, так і процесів товаропросування в логістичному ланцюгу, здійснюваних видавничими та торговельно-посередницькими підприємствами. Відповідно, виникає потреба визначення ефективності діяльності залучених учасників логістичного ланцюга та ефективності їх міжсуб’єктної взаємодії (наприклад – на основі розрахунку коефіцієнтів рівномірності постачання книжкових товарів, ритмічності їх надходження від постачальників, коефіцієнтів організаційної, складської і технологічної ланковості товаропросування тощо). Специфічною особливістю формування ефективності логістичних ланцюгів є те, що вартість товару формується упродовж всього логістичного ланцюга, в той час, як “проявляється” вона лише на останній стадії – при продажу кінцевому споживачеві; при цьому на вартість товару критичним чином впливає загальна ефективність операцій, у т. ч. – транспортних і маркетингових, по всій довжині логістичного ланцюга, а не тільки конкретного продажу; найбільш керованими з точки зору вартості є саме початкові стадії (виробництво, друк), а найбільш чутливими – останні (продаж).

Таким чином, в складі сукупності індикаторів, за якими повинна проводитись оцінка ефективності діяльності суб’єктів системи реалізації книжкової продукції, доцільно передбачити також групу по-

казників ефективності логістичної діяльності (наприклад – з точки зору зміни витрат на логістику (у % від загальних витрат), швидкості оборотності запасів загалом і в окремих учасників, загальних витрат на товарне забезпечення і/або їх питомого значення в розрахунку на одиницю товарообороту, швидкості обороту запасів товарів, витрат на відвантажену одиницю книжкової продукції, рівня завантаження складу тощо).

Різноманітність організаційних схем, моделей, процесів, здійснюваних у складно-структурованих ланцюгах учасників системи реалізації книжкової продукції, завершальною ланкою яких є Інтернет-книгарні підприємств електронної торгівлі, обумовлює потребу використання специфічних груп показників ефективності діяльності кожного із залучених учасників цієї системи, а також показників, які б відображали досягнення загальної результативності процесів реалізації. Створення такої системи показників повинно забезпечити відображення витрат ресурсів кожного учасника системи реалізації книжкової продукції за участю підприємства електронної торгівлі по кожному з варіантів структури ланцюга постачань і стимулювання їх ефективного використання, надати управлінським ланкам можливості як аналізу ефективності окремих складових і загального процесу реалізації продукції, так і прийняття управлінських рішень.

(як стадії циклу Демінга-Шухарта) лише в організаційних межах цього суб'єкта господарювання – відповідно до схеми, наведеної на рис. 2. Цей підхід ми пропонуємо обстеженим нами Інтернет-книгарням видавництва “Свічадо”, “Старий Лев”, “Світ”, “Фоліо”, “Смолоскип”.

У той же час, у випадку організації системи реалізації книжкової продукції за участю Інтернет-книгарні, створеної самостійним книготорговельним підприємством та на засадах залучення інших торговельних посередників, необхідно забезпечити оцінювання цього механізму в межах декількох організаційно відокремлених суб'єктів, що забезпечують виконання до певної міри відмінних комплексів операцій і процесів (“збут книжкової продукції” книговидавничим підприємством, “оптові закупівлі – оптовий продаж” – оптовим книготорговцем, “роздрібний продаж” – Інтернет-книгарнею підприємства електронної торгівлі), процеси оцінювання як складова циклу Демінга-Шухарта повинні здійснюватися відносно кожного з таких учасників ланцюга постачань, а також – відносно даного ланцюга постачань як єдиного цілого (рис. 3). Цей підхід ми пропонуємо обстеженим нами Інтернет-книгарням “Книжковий Клуб”, “Книгарня Є”, “Обрій”, “Дім книги”, “Букля”, “Читайка”, “Книголюб”, “Yakaboo”, “Буга”, “BookshopUA”.

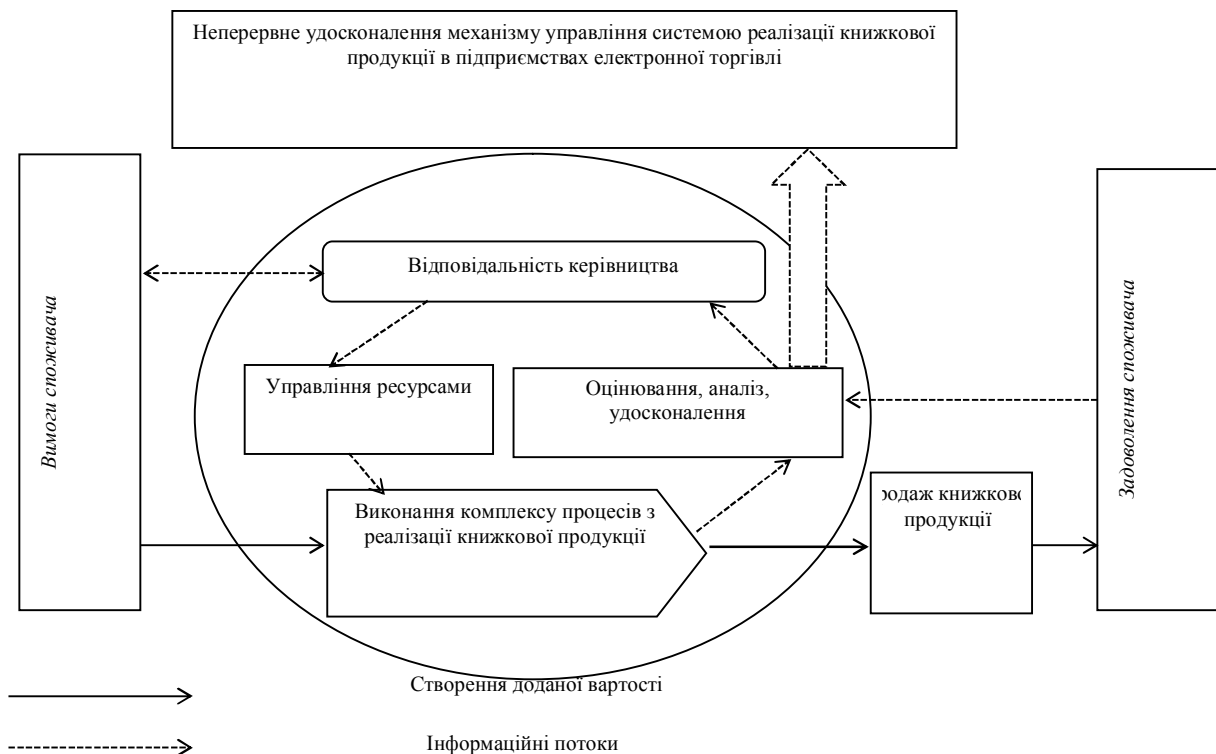


Рис. 2. Оцінювання як елемент циклу Демінга-Шухарта з удосконалення механізму управління системою реалізації книжкової продукції підприємством електронної торгівлі (розроблено автором)

Відповідно, у випадку організації Інтернет-книгарні видавничим підприємством (яке виступає як підприємство електронної торгівлі) виникає потреба оцінювання ефективності механізму управління

Зважаючи на те, що процеси реалізації книжкової продукції із залученням підприємств електронної торгівлі розгортаються як у просторі, так і в часі, для оцінювання ефективності їх здійснення, на

наш погляд, вищевказані показники повинні застосовуватися не в їх абсолютних значеннях, а в індексній формі, яка дозволяє оцінити відносну зміну параметрів процесів реалізації книжкової продукції або зміну параметрів результатів управління зазначеною системою чи її окремими учасниками за певний період часу роботи цієї системи.

Враховуючи, що ефективність організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції фактично відображає рівень досягнення визначених цілей цієї системи, показник ефективності такого механізму повинен розраховуватися за єдиною принциповою моделлю як єдиний (“інтегрований”) індекс, що уособлює сукупність розрахованих для кожного з учасників ланцюга постачань (по кожному з їх варіантів) зведених індексів зміни ефективності діяльності підприємства в розрізі груп показників ефективності (з позицій економічної, маркетингової, техніко-технологічної, логістичної, соціальної ефективності, ефективності управління).

**Висновки.** Запропоновані в роботі теоретико-методичні положення оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції загалом

та кожного з її учасників сприятимуть формуванню змістовних висновків щодо стану організаційно-економічного механізму та визначенню цільових орієнтирів та напрямів подальшої діяльності учасників ланцюга постачань з його удосконалення.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипов А. В. Потенциалы элементов, внутреннего сбалансированности и организационная эффективность производственных систем / А. В. Архипов, С. К. Лазариди // Известия ВУЗов. Технология легкой промышленности. – СПб. : СПГУТД, 2011. – № 3. – С. 123-128.
2. Біловол Р. І. Управління ефективністю : монографія / Р. І. Біловол. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. – 61 с.
3. Кравчук В. Електронні гроші в Україні : аналіт. звіт / В. Кравчук, Д. Науменко, А. Глибовець. – К. : Альфа-ПК, 2012. – 64 с.
4. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 204 с.

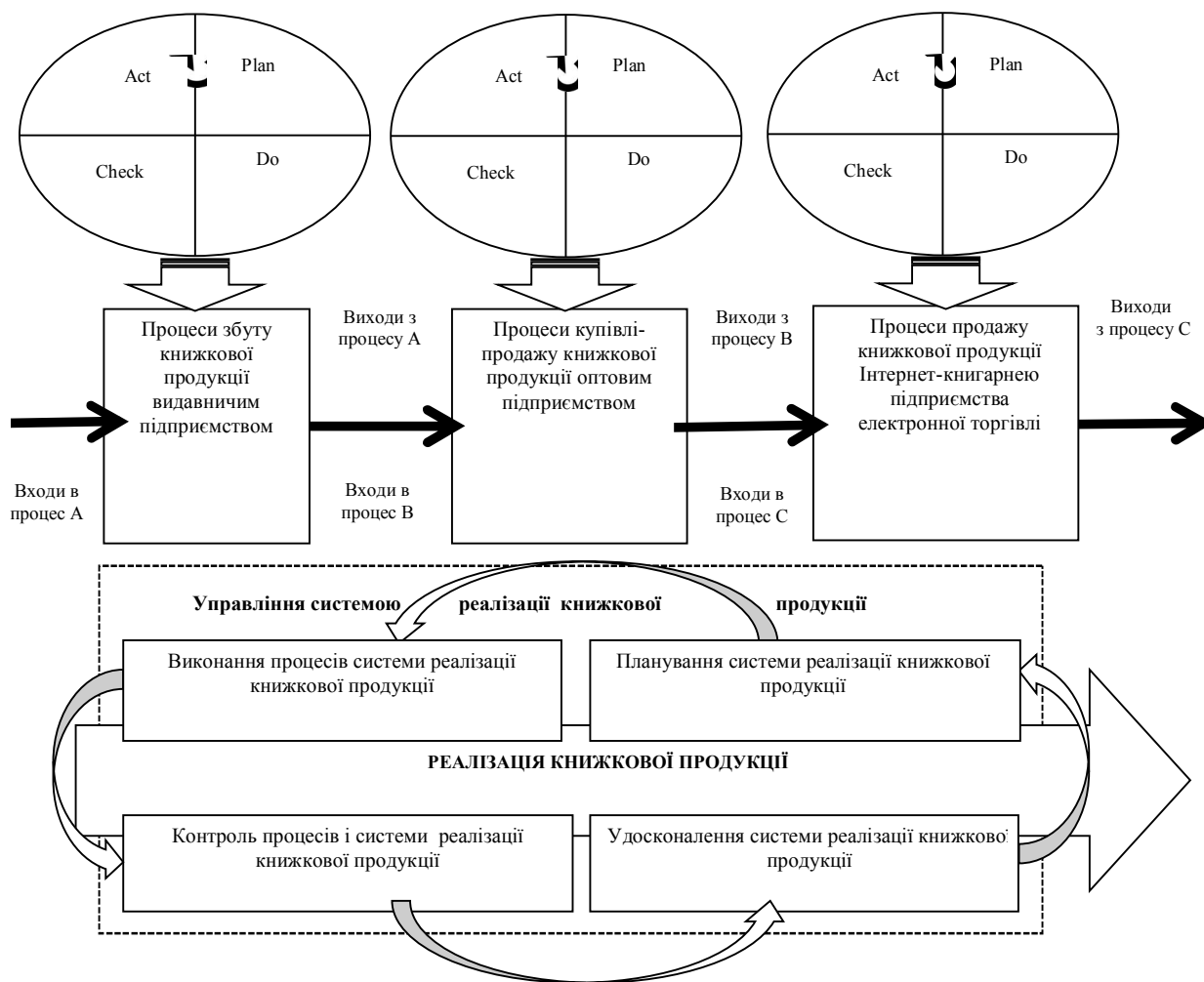


Рис. 3. Процеси оцінювання та контролю в межах організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції підприємства електронної торгівлі (розроблено автором)

5. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
6. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління : монографія / І. А. Маркіна. – К. : Вища школа, 2001. – 311 с.
7. Меджибовська Н. С. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок / Н. С. Меджибовська // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – Вип.1(35). – С. 283-288.
8. Мьельник В. В. Исследование систем управления / В. В. Мьельник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочийенко ; [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Академический Проект, Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 352 с.
9. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський ; [вид. 3-тє, перероб. і доп.]. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
10. Соколовська В. В. Сучасні технології ефективного менеджменту підприємств України / Соколовська В. В // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні : матер. всеукр. наук.-практ. конф. – К. : КНТЕУ, 2005. – С. 193-195.
11. Сеницына Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой поход : дис. ...канд. экон. наук : 08.06.01 / Т. А. Сеницына. – Одесса, 2004. – 187 с.
12. Сток Д. Р. Стратегическое управление логистикой / Д. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; [пер. с 4-го англ. изд.] – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
13. Тихомирова А. В. Оценка эффективности управления производством / А. В. Тихомирова. – М. : Экономика, 1984. – 104 с.
14. SO 9001 Quality Management Systems. – Requirements. ISO. 2008. / InternationalStandard. – Switzerland : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.critechinc.com/sites/default/files/ISO9001.pdf>.
15. Куцик П. О. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / П. О. Куцик, Я. Д. Качмарик, Р. Л. Лупак ; Львів. кемерц. акад. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2011. – 207 с.