



НД серії 10000 в текущем году подвергаются существенным позитивным количественным изменениям. Ожидается, что темпы этих изменений будут в пять раз превышать темпы количественных изменений, происшедших в этой серии НД за последние пять лет. Отсюда следует, что роль международных НД серии 10000 в системе международных НД по менеджменту качества возрастает.

3. Практические предложения по перспективному развитию национальных НД серии 10000:

– признать возрастающую роль международных НД серии 10000 в системе международных НД по менеджменту качества на данном этапе их развития;

– осуществлять мониторинг развития международных НД, проводить комплексный сравнитель-

ный анализ их состояния, а также определять тенденции и перспективы их развития;

– принять, учитывая особенности и уровень развития национальной экономики страны, новые действующие международные НД;

– активизировать участие национальных технических комитетов по стандартизации (ТК) в работе ТС 176/SC 2 “Quality systems” (Системы качества) и ТС 176/SC 3 “Supporting technologies” (Поддерживающие технологии) по разработке двух новых ISO 10008 и ISO 10018, а также по пересмотру действующего ISO/TS 10004:2010;

– разместить табл. 1 и табл. 3 на официальных сайтах заинтересованных национальных ТК;

– начать обучение специалистов-практиков на национальном уровне по изучению требований новых действующих и проектов международных НД.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Елжов А. ИСО 9001: кризис, порожденный обманом // Стандарты и качество. — 2011. — № 1. — С. 62—65.
2. Савина В. Стандарт ИСО 9004 версии 2009 г. Давайте знакомиться ближе // Стандарты и качество. — 2011. — № 1. — С. 70—74.
3. Чайка И. Менеджмент качества в автомобилестроении // Стандарты и качество. — 2011. — № 3. — С. 68—71.
4. Елжов А. Кризис ИСО 9001. Преодоление // Стандарты и качество. — 2011. — № 7. — С. 52—54.
5. Соловьев В. Путь к предприятию нового типа начинается с ИСО 9001/ Стандарты и качество. — 2011. — № 12. — С. 70—73.
6. Сажин Ю., Плетнева Н. Новый стандарт ИСО 19011:2011 “Руководящие указания по аудиту систем менеджмента” // Стандарты и качество. — 2012. — № 3. — С. 70—73.
7. Адлер Ю.П. Взлеты и падения ИСО 9000 // Методы оценки соответствия. — 2012. — № 5. — С. 44—45.
8. Грищенко Ф. Международная нормативная база в сфере менеджмента качества: основные тенденции развития // Стандарты и качество. — 2008. — № 6. — С. 54—57.
9. Standards catalogue / By ICS // Официальный веб-сайт ISO. — Режим доступа: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics.htm.

Поступила 08.11.2012

Адрес для переписки:

2, ул. Святошинская, г. Киев, 03115.

Тел.: (044) 450-06-81, E-mail: gfv@ukrmdnc.org.ua



УДК 005.591.6:005.95

КОЗАК К.Б., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та фінансів
Одеська національна академія харчових технологій

ІННОВАЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Динамічний розвиток ринкової економіки передбачає конкурентну боротьбу за працівника між різними підприємствами і компаніями, перемога в якій залишається за тими, хто найбільш ефективно використовує всі види наявних ресурсів, у тому числі і трудові, та запроваджує нові підходи щодо управління трудовим ресурсом. Оскільки персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом, вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на довготривалій основі, тому у сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призводить до формування інноваційних підходів в системі управління людськими ресурсами.

Ключові слова: управління персоналом, персонал підприємства, навчання персоналу, розвиток персоналу, традиційне та інтегроване навчання персоналу, учасники процесу навчання, методи професійного навчання, навчання на робочому місці, підходу Total Quality Management - модель управління на основі ідеології загального управління якістю.

The dynamic development of market economy involves competition for workers between businesses and companies in which victory is for those who most effectively uses all kinds of available resources, including labor. Because the staff is the most complex management, because people are endowed with intellect they always develop relationships based on long-term basis, as under current conditions value of human capital increases, which leads to the formation of innovative approaches in the management of human resources.

Key words: management, staff, businesses, staff training, development of personnel, traditional and integrated training personnel participants of the learning process, methods of vocational training, workplace learning, the approach Total Quality Management - management model based on the ideology of total quality management.

Вступ. В управлінні підприємством важливе місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси

деяких його членів. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний результат діяльності підприєм-



ства і спонукали його працівників до кращого використання свого трудового потенціалу. У таких умовах управління персоналом, яке зможе враховувати інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу, є важливою складовою менеджменту, що буде сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. Управління персоналом займає ведуче місце в системі управління підприємством. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи - атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу. Сучасний висококваліфікований спеціаліст може всебічно проявити себе в роботі лише активно взаємодіючи з колегами та керівництвом, маючи необхідну культуру спілкування. Основним завданням управління кадрами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [1].

Постановка задачі: Умови підготовки кадрів зводяться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. Для успішної підготовки кадрів, як і для навчання взагалі, необхідні ретельний аналіз і планування. Сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне подолання складними соціально-економічними системами господарювання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища та дають змогу своєчасно адаптуватися до нього.

Технологію управління персоналом як людським ресурсом можна вважати ефективною на національних підприємствах за певних умов, зокрема, коли розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримується високий рівень участі працівників в управлінських процесах, застосовується гнучка система організації робіт, налагоджена широка система комунікацій та сформована гармонійна корпоративна культура. Сучасні вимоги до роботи з персоналом обумовлюють підвищення ролі кадрових служб у використанні творчого потенціалу особи кожного працівника, перетворення їх в науково-практичні центри активізації людського чинника. Виходячи з цього особливо актуальною представляється розробка нового науково-практичного напрямку – основи кадрового менеджменту, що забезпечує комплексний підхід до рішення проблем оптимального використання, навчання та розвитку персоналу в різних галузях, що наведено на рисунку 1.

Отже, успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначати, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в сучасних економічних умовах.

Виходячи з основних завдань управління персоналом на підприємстві у сучасних умовах, необхідно відмітити, що професійне навчання персоналу на підприємстві повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності (рис.2).

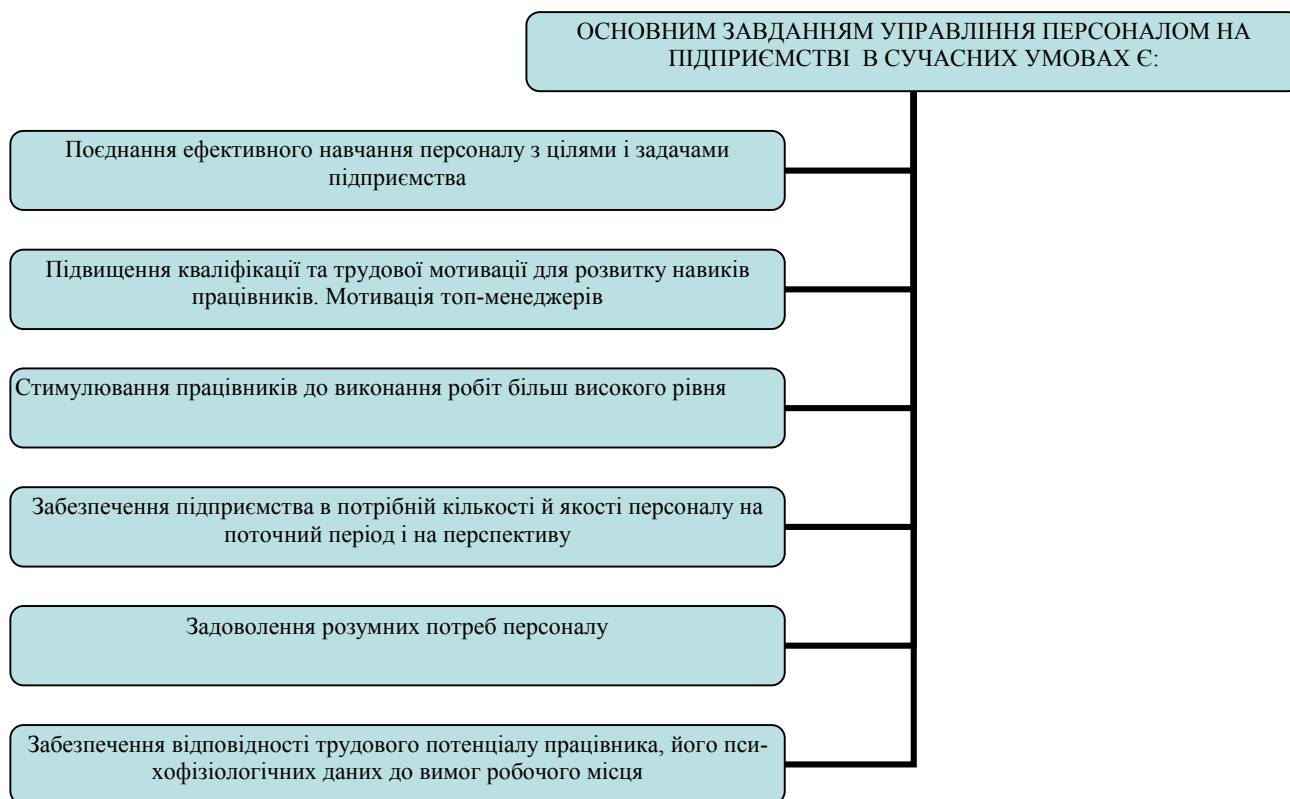


Рис. 1. Основні завдання управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.



Рис. 2. Необхідність навчання персоналу.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти,

є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;

- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;

- для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Важливість постійного навчання персоналу надихає на проведення порівняльного аналізу щодо традиційного і інтегрованого навчання, що представлено у таблиці 1.

У спрощеному варіанті учасниками процесу навчання є:

- вище керівництво підприємства;
- менеджери середнього рівня управління;
- менеджери нижньої ланки;
- рядові працівники підприємства [2].

Професійне навчання персоналу може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем (табл.2).

Так, навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня (слухача) з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організується спеціально для даного підприємства, та лише для його персоналу [3].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу

Параметри	Традиційне навчання у межах підприємства	Навчання, поєднане з організаційним розвитком
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навичок	Комунікативні навички, вміння вирішувати проблеми
Працівники, що навчаються	Керівники нижчого і середнього рівня	Усі керівники
Навчальний процес	Заснований на інформації і раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації і емоціях
Стиль навчання	Виходить із предметів і особливостей викладачів	Виходить з особливостей учасників, їхнього досвіду, проблем, відносин і умінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Пристосування, зміна, інформування
Форма проведення	Семінари, курси	Вільний вибір форм у залежності від необхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Викладачі, організатори	Учасники
Стабільність програми	Стабільна	Гнучка програма, адаптована до ситуації
Концепція навчання	Адаптація керівників до недоліків підприємства	Одночасно змінити керівників і підприємство
Участь у підготовці навчальних і інших програм	Учасники не включені у процес складання навчальних програм	Керівники беруть участь у складанні програм зміни підприємства
Спрямованість	Орієнтація на знання, що можуть знадобитися в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні



Таблиця 2

Методи професійного навчання персоналу підприємства

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників; аналіз робочих дій і процедур; Інструктаж на робочому місці; Наставництво; Розширення кола обов'язків; Передача повноважень (делегування); Демонстрація прийомів роботи; Передача досвіду; Ротація; Чергування робочих операцій; Метод ускладнених завдань; Навчальне заміщення; Спеціальний набір завдань; Підготовка і розвиток робочої команди; Консультування	Лекція; Дискусії і обговорення; Дистанційне навчання; Ознайомлення з досвідом інших підприємств; Розгляд практичних ситуацій (кейсів); Ділові ігри; Моделювання ситуацій; Семінари, виставки, симпозиуми; Тренінги; Рольові ігри; Самостійне навчання; Участь у виставках і інших заходах як представника; Участь у навчальних програмах; Участь у проєктах

Таблиця 3

Характеристика підходу Total Quality Management [4]

Характеристика підходу:	Підхід до управління якістю (Total Quality Management) - це підхід до управління підприємством, націлений на якість, який ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача, так і вигоди для членів організації й суспільства.
Мета TQM :	досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства
Завдання TQM:	постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коректування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання наміченого точно в строк
Тактика TQM	попередження причин дефектів; залучення всіх співробітників у діяльність по поліпшенню якості; активне стратегічне управління; безперервне вдосконалювання якості продукції й процесів; використання наукових підходів у вирішенні завдань; регулярна самооцінка

Результати. Отже, стратегія підвищення якості навчання та підготовки персоналу на підприємстві повинна передбачати постійну, безперервну і особисту участь вищого керівництва в питаннях, пов'язаних з якістю навчання і якістю надання освітніх послуг. Вище керівництво, яке розробляє пропозиції і формує програми постійного поліпшення розвитку освіти, має можливість інтегрувати систему управління якістю в загальну модель управління структурними підрозділами підприємства.

Так, головною ідеєю сучасного розвитку теорії і практики управління якістю навчання є відома відмова від традиційного підходу, при якому управління освітнім процесом здійснювалося за оцінками кінцевого результату. Сучасний підхід, що ґрунтується на концепції «Загального управління якістю», орієнтований на створення загальної системи управління, що передбачає регулювання процесу на підставі оцінювання його стану по спеціально виділених критеріях якості для всіх компонентів самого процесу, а також факторів, що впливають на кінцевий результат [4]. Найбільш потужним науковим і методологічним напрямом у 20-му столітті стало загальне управління якістю – інноваційний підхід - Total Quality Management, що наведено у таблиці 3.

TQM - це адаптація класичного операційного менеджменту до мінливості зовнішнього середовища, коли норми вироблення як метод управління стають неефективні. У основу концепції покладена якість - якість матеріалів, процесів, продукції, доставки, обслуговування. Причин неякісного виконання роботи

може бути багато: погані матеріали, технологія, організація постачань, невдале освітлення, перебої в електроживленні, ненавчена і нетренованість персоналу і багато що інше. Лише халатність і злий намір пов'язані з навмисним недосягненням необхідного рівня якості. Все останнє - не провина, а біда, принесена поганим менеджментом.

По суті TQM є новим підходом до управління, який вимагає від неї не «косметичного ремонту», а глибокої перебудови основ її діяльності. Головними чинниками, які змушують підприємства шукати і впроваджувати нові способи підтвердження своєї адаптивності швидкоплинним змінам, є глобалізація світової економіки, посилення конкуренції, науково-технічний прогрес, підвищення вимог споживачів та законодавства до продукції та послуг. Модель управління на основі ідеології TQM спрямована на досягнення двох головних цілей організації:

- надання споживачам продукції або послуги, яка повною мірою задовольняє їхні потреби і навіть перевищує їх;

- постійне удосконалення всієї діяльності і збільшення можливостей організації досягати все більшої задоволеності усіх заінтересованих у результатах її діяльності сторін, які покладено в основу цього підходу [5,6,7].

Так, бажано охопити навчанням весь персонал підприємства, вивчаючи принципи TQM, бенчмаркнгу, шляхи удосконалення, процесний підхід, роботу в командах. Навчання має бути проведено без відриву від основної роботи. Отримані знання закріплю-



ються практичними вправами з повсякденної роботи. Залучення персоналу до роботи за принципами TQM має стимулюватись за рахунок визнання та винагород. При цьому слід враховувати, що персонал жадає визнання більш ніж винагород. Найбільш цінним є повсякденне визнання роботи працівника його безпосереднім керівником. Для забезпечення лояльності співробітників необхідно створити такий клімат, щоб робота приносила радість. Сприятимуть цьому делегування повноважень, уміння слухати персонал, підтримка корисної ініціативи, створення дружньої атмосфери через організацію конкурсів, змагань, ігор, вечірок, ювілеїв, свят тощо. Слід пам'ятати, що бізнес існує для того, щоб надавати товар або послугу споживачеві тією ж мірою, як і для того, щоб давати людині значиму роботу [5,7].

Основна ідеологія TQM ґрунтується на принципі – поліпшенню немає меж. Діє цільова установка - прагнення до нуля дефектів і до нуля невиробничих витрат, а також до постачання – точно в термін. При цьому є усвідомлення, що досягли цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця ідеологія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості» [8]. Тактика TQM: попередження причин дефектів; залучення всіх співробітників у діяльність по поліпшенню якості; активне стратегічне управління; безперервне вдосконалювання якості продукції й процесів; використання наукових підходів у вирішенні завдань; регулярна самооцінка.

Отже в таблиці 4 наведена порівняльна характеристика традиційної системи управління і інноваційної системи TQM:

Основними елементами стратегії TQM є:

1. *Роль вищого керівництва.* Керівництво має інтегрувати систему управління якістю в загальну модель управління підприємством. Управління якістю навчання має здійснюватися через конкретні рішення, які однозначно й чітко відображають позицію керівництва. Стиль керівництва має бути корпоративний, наставницький.

2. *Орієнтація на споживача.* Підприємство має стати організацією, що орієнтована на клієнта.

3. *Стратегія планування.* Підприємство має уникати планування діяльності з підвищення якості підготовки майбутніх фахівців як відокремленої від загальної сфери діяльності. Оптимальною вбачається підготовка стратегічного плану за принципом знизу – вгору.

4. *Залучення працівників.* Важливо створювати умови для максимального розкриття та викисання його творчого потенціалу. Необхідно делегування більшої відповідності на нижчі рівні відповідальності.

5. *Навчання працівників.* Критичним фактором успіху запровадження TQM є організація навчання. Навчання необхідно починати з директора, а потім використовувати принцип «доміно». Вчитися потрібно і на успіхах, і на невдачах, своїх, своїх конкурентів, замовників, постачальників.

6. *Нагороди та визнання.* Залучення персоналу до роботи за принципами TQM має стимулюватись визнанням та винагородами.

7. *Лояльність працівників.* Для забезпечення лояльності працівників необхідно створити такий клімат, щоб робота приносила радість.

8. *Зв'язок зі споживачем.* Керівництво підприємства має обов'язково налагодити зв'язки з усіма категоріями споживачів, залучити їх до участі у ключових процесах діяльності закладу, зокрема, у процесі стратегічного планування. Вимоги до якості не завжди в полі зору замовника. Тому необхідно прагнути до задоволення всіх потреб «покупця». При цьому слід врахувати і те, щоб результати діяльності підприємства відповідали визначеним стандартам.

9. *Проектування та розробка нової продукції, послуг.*

10. *Управління процесами.* Доведено, що бажаного результату досягають, якщо діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.

11. *Якість постачальників.* Вимоги до якості продукції постачальників є практично такими ж, як і до власної.

12. *Збір і аналіз даних.* Це передбачає розроблення і впровадження системи моніторингу якості продукції чи послуг.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика традиційної системи управління і системи TQM

Традиційні принципи управління	Принципи системи TQM
Задоволення потреб замовника	Задоволення потреб споживача, суспільства й співробітників організації
Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості продукції	Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості всіх процесів і систем
Розробка переважно коригувальних впливів	Розробка переважно попереджуючих впливів
Навчання управлінню якістю тільки співробітників відділу контролю якості	Навчання управлінню усього персоналу
Покладання функцій забезпечення якості на відділ контролю якості	Покладання функцій управління якістю на всіх співробітників
Рішення в області якості тільки «палаючих» питань і завдань сьогоденного дня	Регулярне виявлення й вирішення в галузі якості хронічних проблем
Виконання кожним автономно поставленого завдання	Координація й взаємодія діяльності всіх співробітників в галузі якості



13. *Бенчмаркінг*. Він дає змогу на підґрунті порівняння з іншими підприємствами визначити власні шляхи розвитку і можливості для удосконалення [5].

В основі TQM лежать наступні принципи: орієнтація на споживача; втягнення та зацікавленість працівників, що дає можливість з вигодою використовувати їх здібності та трудовий потенціал; підхід до системи якості як до процесу; системний підхід до управління; постійне поліпшення роботи персоналу; постійне навчання персоналу.

Практика показує, що кваліфіковане використання методології TQM забезпечує:

- збільшення ступеня задоволеності споживачів продукцією і послугами;
- поліпшення іміджу і репутації підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- збільшення прибутку;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення економічної стійкості підприємства та раціонального використання всіх ресурсів;
- підвищення якості управлінських рішень;
- впровадження новітніх технічних і технологічних розробок.

Отже, стратегія TQM зорієнтована більше на запобігання проблем, а не на їх виправлення.

Висновок. Управління навчанням та розвитком персоналу на підприємстві сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування любого підприємства, його конкурентоспроможності на ринку. Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як на підприємстві, так й за його

межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян. Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у ряді випадків відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів. Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плінність кадрів. Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу — це одні з основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше підприємств перебирають ініціативу щодо подальшого розвитку свого персоналу. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналу. Наслідуючи Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. Також, важливо зазначити, що стратегія TQM - це перш за все філософія, спосіб ставлення до роботи. І впровадження її треба починати з навчання і виховання співробітників. Культура якості - це результат тривалих зусиль, нагорода за які - сильні конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ключков А. К. *KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов* — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9
2. <http://www.elitarium.ru/>
3. Коваленко О.Е. *Методика професійного навчання: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Нар. укр. акад.* — Х.: Вид – во НУА, 2005. — 360 с.
4. Фомичев С.К. *Основы управления качеством/ С.К.Фомичев, А.А. Старостина, Н.И. Скрыбина* . —К., 2002.-192
5. Джордж, А. *Ваймерскирх TQM Всеобщее управление качеством, Санкт-Петербург: Victory, 2002, стр. 16-24* .
6. *Розвиток TQM як науки з початку 20-х років минулого століття до теперішнього часу призвів до формування чітких принципів*
7. *Латидус Всеобщее управление качеством (TQM) в российских компаниях* — М.: Высшая школа, 2003, стр. 51-56

Контакти:

65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, ОНАХТ,
тел. 794-08043, 050-336-93-03

E-mail: kozak-ekaterina@ukr.net

<http://vk.com/katekozak>

Skype - katerina47491

