



Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон. Часть 1. Обзор методов оценки

О. Д. Дынник¹⁾, В. А. Залогова²⁾, А. В. Ивченко³⁾, Ю. А. Погоржельская⁴⁾, Н. В. Сущенко⁵⁾

1), 2), 3), 4), 5) *Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, 40007, Сумы, Украина*

Article info:

Paper received:

29 May 2014

The final version of the paper received:

20 September 2014

Paper accepted online:

07 November 2014

Correspondent Author's Address:

¹⁾ odkonotop@mail.ru

²⁾ zalogav@gmail.com

³⁾ ivchenkos@i.ua

⁴⁾ pogorz@rambler.ru

⁵⁾ rogdestvenskaja@mail.ru

В современных условиях производственной деятельности все больше предприятий проводят работы по разработке и внедрению процессно-ориентированных систем управления, соответствующих требованиям международных стандартов на системы управления. Основными целями внедрения таких систем является удовлетворенность требований различных заинтересованных сторон (ЗС), а показатель их удовлетворенности становится критерием совершенства (оптимальности) деятельности предприятия, поэтому актуальной является задача его количественной оценки.

Целью работы является исследование методов оценки удовлетворенности заинтересованных сторон на основе анализа научных работ и требований законодательных и нормативных документов путем выявления единого подхода к определению уровня удовлетворенности заинтересованных сторон в деятельности организаций.

Установлено, что в настоящее время не существует единого подхода к определению обобщающего показателя удовлетворенности ЗС. В основном данный показатель вычисляется путем умножения единичных показателей удовлетворенности ЗС на соответствующие коэффициенты весомости. Значения данных показателей выражаются, как правило, в баллах.

Для измерения удовлетворенности используется порядковая шкала или видоизмененная шкала Лейкерта. Единого четкого подхода к определению того, какой уровень удовлетворенности можно считать приемлемым, не выработано.

Практически во всех рассмотренных работах исследователи ограничиваются расчетом удовлетворенности потребителя в виде векторной или линейной характеристики, представляющей собой средневзвешенную арифметическую величину.

Ключевые слова: Заинтересованная сторона, Удовлетворенность, Оценка, Шкала, Метод, Стандарт, Модели совершенствования.

1. ВВЕДЕНИЕ

Требования к оцениванию удовлетворенности всех заинтересованных сторон (ЗС), кроме международных стандартов (МС) ISO серии 9000 версии 2008 года, содержатся практически во всех распространенных моделях совершенствования деятельности организаций: Европейская премия по качеству (ЕQA); Национальная премия качества М. Бэлдриджа в США; премия Деминга в Японии и др.

В тоже время широкое распространение получила процедура подтверждения соответствия деятельности организаций требованиям различных МС по системам управления: сертификация систем экологического менеджмента – МС ISO 14001; сертификация систем промышленной безопасности и охраны труда – МС OHSAS 18001; сертификация систем социальной ответственности – МС SA 8001 и др. В данных МС рассматривается удовлетворение требований различных групп людей, заинтересованных в деятельности организации.

МС ISO 9004 версии 2009 года определяет термин «заинтересованные стороны», как отдельные люди и все иные, кто добавляет ценность организации, или каким-то другим способом заинтересованные в или влияющие на деятельность организации. Другими словами, помимо заказчиков, к сторонам, заинтересованным в деятельности организации, в соответствии со стандартом ISO 9004 рекомендуется относить потребители, персонал организации, акционеров, поставщиков, а также общественные организации.

Однако из всех заинтересованных сторон наиболее развита методика оценки удовлетворенности потребителей, без проведения которой руководству организации трудно принять решения о том, что необходимо улучшить в продукции и в отношениях с потребителями, для того, чтобы сохранить их приверженность [1].

Поэтому целью работы является исследование методов оценки удовлетворенности заинтересованных сторон на основе анализа научных работ и требований законодательных и нормативных докумен-

тов путем выявления единого подхода к определению уровня удовлетворенности заинтересованных сторон в деятельности организаций.

2. ИССЛЕДОВАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

В большинстве методических подходов респондентам предлагается оценить продукцию, услуги и эффективность работы компании по определенному набору критериев. Так, Р. Картер в 1995 году предложил перечень характеристик, учитываемых при комплексных оценках соответствия поставщиков особенностям и потребностям закупающей компании. Этот перечень получил название «Десять С» [2]:

Competence – компетентность поставщика решать поставленные задачи;

Capacity – мощности поставщика, способные удовлетворить потребности покупателя;

Commitment – обязательство поставщика перед потребителем относительно качества, цены и обслуживания;

Control system – системы контроля материальных запасов, издержек, бюджетов, персонала и информации;

Cash resources and financial stability – ресурсы наличности и финансовая стабильность, свидетельствующие о финансовом здоровье поставщика и его способности продолжать бизнес в обозримом будущем;

Cost – цена в соответствии с качеством и уровнем обслуживания;

Consistency – стабильность поставок, совершенствование качества товаров и услуг;

Culture – и поставщик, и потребитель имеют совместимую культуру, общие ценности;

Clean – поставщики и поставляемый ими товар соответствуют требованиям законодательства и экологической безопасности;

Communication – возможность общаться с поставщиком с использованием современных информационных технологий.

Один из наиболее известных подходов – модель трех уровней удовлетворенности Н. Кано (1980 год), зависящая от уровня удовлетворенности качеством продукции или услуг [3]. Удовлетворение клиента пропорционально функциональности продукта, т. е. чем более функционален продукт, тем более удовлетворен клиент, и наоборот.

Модель Gap, разработанная в 1985-1988 годах американскими исследователями А. Парашураманом, В.А. Зайтамл, Л.Л. Бери [4] предлагает измерять удовлетворенность потребителей сервисом путем анализа разрывов между ожиданиями и фактически оказанным уровнем услуг. Данными авторами разработан также инструмент SERVQUAL (сокращение от Service Quality) для определения качества услуг с помощью количественного показателя – индекса качества SQI (Service Quality Index) [5]. Методика представляет собой анкету, разработанную на основе обобщения данных и включающую 22 пары вопросов с семибальной шкалой Лайкерта: «Абсолютно не согласен – Абсолютно согласен» с оценкой от 7 до 1 балла соответственно. Первая часть вопросов предназначена для выявления ожиданий потре-

бителя в отношении определенной услуги, вторая – для определения уровня соответствующих качеств в услуге, предлагаемой конкретной компанией. Определяется разность воспринятого и ожидаемого качества услуги. По каждой из детерминант рассчитывается частный индекс качества, положительное значение которого информирует о большей степени удовлетворенности услугой, чем ожидалось. Полученные значения частных индексов усредняются, что дает общий индекс качества SQI (Service Quality Index). Неотрицательное значение SQI означает, что восприятие качества полученной услуги не ниже ожиданий. В данной методике работа по оценке удовлетворенности потребителей ограничивается оценкой качества продукции или услуг. Этого недостаточно для получения качественной оценки удовлетворенности потребителей и проведения детального анализа мнения клиентов о компании.

Шкала Лайкерта (Лайкерта), предложенная Р. Лайкертом в 1932 году, – это метод многофакторной оценки, при котором респонденты оценивают перечисленные суждения, используя предлагаемые варианты ответов от одной критической позиции через нейтральную и до другой критической позиции, например, «полностью удовлетворен», «в некоторой степени удовлетворен» и т.д. Каждому критерию ставится в соответствие шкала оценок [6]. Это простой, но достаточно ненадежный подход, поскольку в нем не учитывается относительная значимость для потребителей отдельных критериев, по которым проводится оценка компании, что затрудняет определение сторон, требующих первоочередных усовершенствований с точки зрения клиента.

В литературе практическое применение вышеописанных моделей отражается чаще независимо друг от друга, что существенно ограничивает комплексное представление об уровне удовлетворенности клиентов. Комбинирование различных подходов дает синергетический эффект, существенно расширяя спектр разрабатываемых рекомендаций и придавая им большую обоснованность, что позволяет более детально подойти к анализу.

Шведский национальный индекс удовлетворенности потребителей. В 1989 году Швеция впервые среди всех стран ввела согласованный межотраслевой национальный инструмент оценки удовлетворенности потребителей в отношении качества товаров и услуг [3].

Под термином «удовлетворенность потребителя» понимается результат процесса сопоставления, когда опрашиваемый сравнивает свой опыт потребления продукции или услуги (фактический компонент) со стандартом (нормативный компонент), а также с идеальными представлениями о данной продукции или услуге. При оценке удовлетворенности предлагается различать два основных аспекта: технологический (что потребитель получает) и функциональный (как он это получает). Эти два аспекта составляют понятие технологического и функционального качества.

Американский и Европейский индексы удовлетворенности потребителей. Опыт проведения шведских исследований в области определения удовлетворенности потребителей был использован для со-

здания в 1996 году Американского индекса удовлетворенности потребителей (ACSI - American Customer Satisfaction Index) [5, 6].

В основе ACSI, лежит предположение о том, что удовлетворенность потребителей качеством услуги — это результат потребительского сравнения своих ожиданий и восприятия качества услуги по 22-м критериям, объединенным в пять групп: материальность, надежность, отзывчивость, убежденность и сочувствие. Основной единицей измерения служит коэффициент, который определяется как разность между восприятием и ожиданием качества услуги по 22-м пунктам.

Успешный опыт применения шведского и американского индексов удовлетворенности потребителей побудил Европейскую организацию качества (ЕОQ – European Organization for Quality) и Европейский фонд управления качеством (EFQM – European Foundation for Quality Management) при поддержке Европейской комиссии к созданию Европейского индекса удовлетворенности потребителя (ECSI - European Customer Satisfaction Index) [5].

Базовая модель европейского индекса удовлетворенности потребителя (ECSI) представляет собой структурную модель, увязывающую удовлетворенность с ее следствием, называемым лояльностью. Воспринимаемое качество в данной модели концептуально разделяется на два элемента: качество первого рода, определяемое характеристиками продукции (услуги), и качество второго рода — связанные с заказчиком элементы сервиса, определяемые поведением персонала организации при предоставлении услуг [5]. Описанные национальные индексы удовлетворенности потребителей представляют собой многоотраслевые количественные оценки удовлетворенности и основных факторов успеха предприятий, получаемые путем регулярного сбора данных, проводимого независимой организацией.

Путем анализа результатов исследования, получают информацию, необходимую для выработки улучшающих действий. Данная информация, служит средством ориентирования и руководством при разработке стратегии движения не только в части удовлетворения потребителей, но и в части воспитания в них лояльности.

3. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Концепция всеобщего управления качеством TQM нацелена на создание такой системы управления, которая была бы ориентирована на человека. Поэтому основной задачей такой системы управления наряду с достижением удовлетворенности потребителей является обеспечение удовлетворенности сотрудников организации [7].

Существующие методики балльной оценки удовлетворенности работников можно разделить на две основные категории [8]: методики обобщенной оценки удовлетворенности и методики оценки удовлетворенности по различным составляющим. Большинство методик, основанных на рассмотрении удовлетворенности сотрудников как многомерного понятия, содержат оценки по различным аспектам, например,

по рабочей нагрузке, отношения с коллегами, методы руководства, отношения между начальниками и подчиненными, распределение полномочий и ответственности, возможности для роста и развития и т.п. Конкретный выбор оцениваемых аспектов зависит от целей исследования и характера организации [10].

К наиболее распространенным и часто используемым методикам многофакторной оценки удовлетворенности относятся:

Описательный индекс работы (JDI – Job Descriptive Index) - был разработан группой психологов Университета Индианы (США), под руководством У. Скотта в 1946 году [9]. За основу разработки была взята шкала семантической дифференциации, в которой имеется семь точек между двумя крайними утверждениями, например «сильный – слабый». Сотруднику предлагается отметить свое мнение по данной шкале, а затем выводятся средние величины по подразделениям, профессиональным группам и по организации в целом. Данный метод позволяет измерить удовлетворенность персонала работой постольку, поскольку истинно предположение о том, что все сотрудники организации одинаково оценивают определенные характеристики рабочей ситуации. Если люди по разному оценивают приведенные в анкете ситуации, то это приведет к искажению результатов исследования удовлетворенности [11].

Вопросник удовлетворенности трудом - был разработан в 1956 году совместно Службой занятости и Университетом Миннесоты (США). Оценка проводится по шкале, содержащей пять вариантов ответов: «очень неудовлетворен, неудовлетворен, нейтрален, удовлетворен, очень удовлетворен» [9].

Вопросник Портера – основан на мотивационной теории потребностей. Он включает в себя пятнадцать утверждений относительно пяти категорий потребностей: безопасности, уважения, автономии в работе, социальных потребностей и потребностей в самоактуализации. На основании собственных потребностей и представлений о работе, каждый сотрудник организации отвечает на три вопроса, относящихся к каждому утверждению: «Каково фактическое значение этой переменной? Каким оно должно быть? Насколько для меня важна эта переменная?» [11, 12]. Для каждой из пяти категорий потребностей рассчитывается отдельный показатель. Несмотря на то, что подсчет результатов по этому вопроснику довольно трудоемок, его ценность заключается в том, что в его основе лежит представление об удовлетворенности работой как относительном, а не абсолютном понятии [11].

Индекс удовлетворенности персонала – разработан Стокгольмской школой экономики по аналогии с индексом удовлетворенности потребителей. Базовая модель удовлетворенности сотрудников организации, включает в себя факторы, определяющие удовлетворенность персонала работой в организации, и индикаторы исполнения (удовлетворенность, приерженность и лояльность). Для проведения оценки разрабатывается специальный вопросник, который может быть адаптирован к конкретной организации, путем проведения ряда глубинных интервью с ее сотрудниками, работающими на разных должностях.

Применение результатов оценки позволяет улучшить качество управления организацией и повысить лояльность сотрудников [12].

Кроме перечисленных выше методик для оценки удовлетворенности работников организации могут применяться диагностический опрос о работе (JDS) и опрос об удовлетворенности работой (JSS), а для обобщенной оценки удовлетворенности работой – общая шкала оценки удовлетворенности работой (JIS) [13].

4. ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ

Выше были рассмотрены различные способы оценки удовлетворенности потребителей и работников организации. Однако способы оценки удовлетворенности других сторон, заинтересованных в деятельности организации еще не достаточно развиты. В связи с этим следует отметить способы оценки удовлетворенности заинтересованных сторон при проведении самооценки организации предложенные, Т. Конти [14, 15]. При этом все отношения между организацией и ЗС автор рассматривает с точки зрения постоянного совершенствования ее деятельности.

Исследование удовлетворенности ЗС организации проводится в качестве одного из этапов самооценки организации. При этом для каждой из заинтересованных сторон должны быть определены приоритетные цели по достижению определенного уровня удовлетворенности относительно основного конкурента или лучшего предприятия в отрасли.

Непосредственное восприятие ЗС обследуется на основе «дерева» удовлетворения и основывается на восприятии качества продукции заказчиками и другими ЗС. Ответы на вопросник ранжируются по пятибалльной шкале: 5 – абсолютно удовлетворен, 1 – абсолютно не удовлетворен. Обследование восприятия ЗС осуществляется с помощью анкетирования, телефонных или личных опросов.

После проведения оценки, результаты по различным компонентам удовлетворения потребителей

определяют преимущества и недостатки в сравнении с конкурентами, а также устанавливают области приоритетных действий. Полученные оценки удовлетворенности заинтересованных сторон используются в дальнейшем для целей самооценки. Результаты оценки сравниваются с поставленными целями по каждой заинтересованной стороне и определяются направления по улучшению деятельности [16].

5. ВЫВОД

В ходе проведенного анализа научных работ и требований законодательных и нормативных документов было установлено, что в современных условиях производственной деятельности все больше зарубежных и отечественных предприятий проводят работы по разработке и внедрению процессно-ориентированных систем управления, целью которых является удовлетворенность требований различных заинтересованных сторон, а показатель их удовлетворенности становится критерием совершенства (оптимальности) деятельности предприятия, поэтому актуальной является задача его количественной оценки.

Вместе с тем, в настоящее время не существует единого подхода к определению обобщающего показателя удовлетворенность ЗС. В основном данный показатель вычисляется путем умножения единичных показателей удовлетворенности ЗС на соответствующие коэффициенты весомости. Значения данных показателей выражаются, как правило, в баллах.

Для измерения удовлетворенности используется порядковая шкала или видоизмененная шкала Лейкерта. Единого четкого подхода к определению того, какой уровень удовлетворенности можно считать приемлемым, не выработано.

Практически во всех рассмотренных работах исследователи ограничиваются расчетом удовлетворенности потребителя в виде векторной или линейной характеристики, представляющей собой взвешенную арифметическую величину.

Assessment of stakeholder satisfaction. Part 1: Overview of assessment methods

O. D. Dynnik¹⁾, V. O. Zaloga²⁾, O. V. Ivchenko³⁾, Y. O. Pogorzhelska⁴⁾, N. V. Suschenko⁵⁾

1), 2), 3), 4), 5) Sumy State University, 2, Rimsky Korsakov Str., 40007, Sumy, Ukraine

In modern conditions of production activities, more and more companies conduct work on the development and implementation of process-oriented management systems that meets the requirements of the International management system standards. The main goals of such systems are to meet the requirements of the various stakeholders. An indicator of their satisfaction becomes the criterion of optimality of the enterprise, so it is a very urgent task of its quality assessment.

The aim is to study methods to assess the satisfaction of interested parties on the basis of analysis of scientific papers and the requirements of laws and regulations by identifying a single approach to determine the level of satisfaction of stakeholders in the organization.

It is established that now there is no single approach to the definition of summary measure satisfaction with the OS. Basically, this figure is calculated by multiplying the individual indicators of satisfaction on the corresponding OS weighting factor. The values of these parameters are expressed, usually in points.

To measure satisfaction using ordinal scale or a modified scale Leykerta. A single approach to determining what level of satisfaction can be considered acceptable, is not developed yet.

Practically in all the works of the researchers restricted by the calculation satisfies the creations of the consumer in the form of a vector or a linear characteristic, is a weighted average arithmetic value.

Key words: stakeholders, meeting, assessment, scale, method, standard, models of perfection.

Оцінка задоволеності зацікавлених сторін. Частина 1. Огляд методів оцінки

О. Д. Динник¹⁾, В. О. Залога²⁾, О. В. Івченко³⁾, Ю. О. Погоржельська⁴⁾, Н. В. Сущенко⁵⁾

1), 2), 3), 4), 5) Сумський державний університет, вул. Римського-Корсакова, 2, 40007, Суми, Україна

В сучасних умовах виробничої діяльності все більше підприємств проводять роботи з розробки та впровадження процесно-орієнтованих систем управління, які відповідають вимогам міжнародних стандартів на системи управління. Основними цілями впровадження таких систем є задоволеність вимог різних зацікавлених сторін (ЗС), а показник їх задоволеності стає критерієм досконалості (оптимальності) діяльності підприємства, тому актуальною є задача його кількісної оцінки.

Метою роботи є дослідження методів оцінки задоволеності зацікавлених сторін на основі аналізу наукових робіт і вимог законодавчих та нормативних документів шляхом виявлення єдиного підходу до визначення рівня задоволеності зацікавлених сторін в діяльності організацій.

Встановлено, що на теперішній час не існує єдиного підходу до визначення узагальнюючого показника задоволеності ЗС. В основному цей показник обчислюється шляхом множення одиничних показників задоволеності ЗС на відповідні коефіцієнти вагомості. Значення цих показників виражаються, як правило, в балах.

Для вимірювання задоволеності використовується порядкова шкала або видозмінена шкала Лейкерта. Єдиного чіткого підходу до визначення того, який рівень задоволеності можна вважати прийнятним, не вироблено.

Практично у всіх розглянутих роботах дослідники обмежуються розрахунком задоволеності споживача у вигляді векторної або лінійної характеристики, що є середньозважена арифметична величина.

Ключові слова: зацікавлена сторона, задоволеність, оцінка, шкала, метод, стандарт, моделі вдосконалення.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Качалов В. А. Что такое «постоянное повышение результативности СМК»? / В. А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1. – С. 24–32.
2. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Адлер Ю. П. Хороший потребитель – довольный потребитель, или что приходит в голову, когда говорят про удовлетворенность и лояльность / Ю. П. Адлер, С. В. Турко. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2006. – 44 с.
4. Мирошников В. В. Методика измерения удовлетворенности заинтересованных сторон при внедрении системы качества / В. В. Мирошников // Композиционные материалы в промышленности : матер. 24-й ежегодной Междунар. науч.-практ. конф. (Ялта, 31 мая – 4 июня 2004 г.). – Киев : Наука. Техника. Технология, 2004. – С. 61–64.
5. Хилл Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Технологии», 2004. – 192 с.
6. Мироненко І. І. Дослідження системи факторів, які сприяють формуванню та розвитку взаємовідносин машинобудівних підприємств зі споживачами продукції / І. І. Мироненко // Економіка розвитку. – 2012. – № 1. – С. 103–107.
7. Залога В. А. Анализ методов оценки качества продукции литейного производства на примере гильз блока цилиндров / В. А. Залога, О. Д. Динник, А. В. Ивченко // Тези доповідей 8-ї Всеукраїнської науково-технічної конференції «Машинобудування України очима молодих: прогресивні ідеї – наука – виробництво». – Луцьк : ЛНТУ, 2008. – С. 70–71.
8. Ткачук Л. М. Сучасні тенденції управління якістю на підприємствах України / Л. М. Ткачук // Вісник Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка. Серія «Економіка». – 2003. – Вип. 65. – С. 101–102.
9. Все о качестве. Зарубежный опыт. 2002, Вып. 33: Измерения удовлетворенности потребителя [Текст] / сост. Г. Герасимова. – М. : ООО «НТК «Трею», 2002. – 40 с.
10. Динник О. Д. Разработка метода оценки результативности функционирования процессов системы управления качеством заготовительного производства / О. Д. Динник, А. В. Ивченко // Процеси механічної обробки в машинобудуванні : зб. наук. праць. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – Вип. 10. – С. 139–149.
11. Динник О. Д. Использование критериев удовлетворенности заинтересованных сторон при оценке системы управления качеством заготовительного производства / О. Д. Динник, В. А. Залога, А. В. Ивченко // Качество, стандартизация, контроль: теория и практика : материалы 11-й Международной научно-практической конференции (Ялта, 26–29 сентября 2011 года). – Киев : АТМ України, 2011. – С. 51–53.
12. Залога В. О. Розроблення методу комплексного оцінювання ефективності системи управління якістю заготовительного виробництва машинобудівного підприємства / В. О. Залога, О. Д. Динник, О. В. Івченко // Вісник Сумського державного університету. Серія Технічні науки. – 2010. – № 4. – С. 61–64.
13. Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 124 с.
14. Смирнова М. М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании / М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 3. – С. 27–54.
15. Щукин О. С. Центрированная модель самооценки организации / О. С. Щукин, Н. В. Цуканова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 6. – С. 106–123.
16. Conti Tito A Look at the Distinguishing Features of Self-Assessment Models and Methods / Conti Tito // EFQM Learning Edge Conference. - Rome: 29-30 April, 1998. - P. 102-108.

REFERENCES

1. Kachalov V. A. (2007). *Metody me-nedzhmenta kachestva*, Vol. 1, pp. 24–32. [in Russian].
2. Kane M. M., Ivanov B. V., Koreshkov V. N. (2008). *Sistemy, metody i instrumenty menedzhmenta kachestva: uchebnoe posobie*. SPb, Piter, 560 p. [in Russian].
3. Adler Ju. P., Turko S. V. (2006). *Horoshij potrebitel – dovolnyj po-trebitel, ili chto prihodit v golovu, kogda govoryat pro udovletvorennost i lojalnost*. M., RIA «Standarty i kachestvo», 44 p. [in Russian].
4. Miroshnikov V. V. (2004). *Kompozicionnye materialy v promyshlennosti: mater. 24-j ezhegodnoj Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Jalta, 31 maja – 4 iyunja 2004 g.)*. Kiev, Nauka. Tehnika. Tehnologija, pp. 61–64. [in Ukrainian].
5. Hill N., Self B., Roshe G. (2004). *Izmerenie udovletvorennosti potrebitelja po standartu ISO 9000:2000*. M., Izdatel'skij dom «Tehnologii», 192 p. [in Russian].
6. Mironenko I. I. (2012). *Ekonomika rozvitku*, Vol. 1, pp. 103–107. [in Ukrainian].
7. Zaloga V. A., Dynnik O. D., Ivchenko A. V. (2008). *Tezi dopovidej 8-i Vseukraïns'koï naukovo-tehnichnoï konferencii «Mashinobuduvannja Ukraïni ochima molo-dih: progresivni idei – nauka – virobnictvo»*. Luc'k, LNTU, pp. 70–71. [in Ukrainian].
8. Tkachuk L. M. (2003). *Visnik Kiyvskogo nacionalnogo universitetu im. T. G. Shevchenka. Serija “Ekonomika”*. Vol. 65, pp. 101–102. [in Ukrainian].
9. *Vse o kachestve. Zarubezhnyj opyt.* (2002). Vol. 33. [in Russian].
10. Dynnik O. D., Ivchenko A. V. (2010). *Procesi mehanichnoyi obrobki v mashinobuduvanni: zb. nauk. prac. Zhitomir, ZhDTU*, Vol. 10, pp. 139–149. [in Russian].
11. Zaloga V. A., Dynnik O. D., Ivchenko A. V. (2011). *Kachestvo, standartizacija, kontrol: teorija i praktika : materia-ly 11-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*, pp. 51–53. [in Russian].
12. Zaloga V. A., Dynnik O. D., Ivchenko A. V. (2010). *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu. Serija Tehnichni nauki*, Vol. 4, pp. 61–64. [in Ukrainian].
13. Sokolova L. I., Mishhenko E. S. (2009). *Formirovanie podsistemy izmerenija i analiza udovletvorjonnosti i vovlechnonosti personala v processy sistemy menedzhmenta kachestva obrazovatelnoj organizacii: monografija*. Tambov, Izd-vo Tamb. gos. tehn. un-ta, 124 p. [in Russian].
14. Smirnova M. M. (2006). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, Vol. 3, pp. 27–54. [in Russian].
15. Shhukin O. S., Cukanova N. V. (2010). *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*. Vol. 6, pp. 106–123. [in Russian].
16. Conti Tito. (1998). *EFQM Learning Edge Conference*, pp. 102 – 108.