

7. Stadnik, V.V., Johna, M.A. (2003). *Menedzhment* [Management]. Akademvidav, Kyiv, 125 p. (in Ukr.).
8. Solomanidina, T.O. (2003). *Organizacionnaja kul'tura kompanii* [Organizational culture of the company]. Moscow, 456 p. (in Russ.).
9. Harchishina, O.V. (2009). Concept of organizational culture of enterprises: retrospective analysis and prospects of practical application. *Visnik DAU [Bulletin of the State Agroecological University]*, vol. 2, pp. 202-208 (in Ukr.).
10. Shjejn, Je.H. (2002). *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. Piter, SPb, 336 p. (in Russ.).



УДК 658.821

І. А. Маркіна, д.е.н., професор,
М. І. Сьомич, к. держ. упр., доцент,
Н. В. Ковалевська,
Полтавська державна аграрна академія,
м. Полтава

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

У статті висвітлено проблеми та сутність системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Управління конкурентоспроможністю продукції – це процес планування та забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність продукції підприємства характеризується певною групою показників. Виявлено, що для оцінки конкурентоспроможності, в основному, аналізуються технічні параметри і менше уваги приділяється економічним та управлінським показникам. Визначено напрями, що має охоплювати система забезпечення високої конкурентоспроможності. Нині конкуренція стрімко зростає, а тому для ефективного функціонування конкурентоспроможності керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації продукції. Зроблено висновки стосовно доцільності застосування сучасних підходів до системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність продукції, оцінка конкурентоспроможності, ефективність, система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

И. А. Маркина, д.э.н., профессор,

Н. И. Семич, к. гос. упр., доцент,

Н. В. Ковалевская,

Полтавская государственная аграрная академия,

г. Полтава

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье освещены проблемы и сущность системы управления конкурентоспособностью продукции предприятия. Управление конкурентоспособностью продукции является собой процесс планирования и целенаправленного влияния на условия и факторы, которые формируют конкурентоспособность. Конкурентоспособность продукции предприятия характеризуется некой группой показателей. Обнаружено, что для оценки конкурентоспособности в основном анализируются технические параметры и меньше внимания уделяется экономическим и управленческим показателям. Определены направления, которые должна охватить система обеспечения высокой конкурентоспособности. Сейчас конкуренция стремительно растёт, а поэтому для эффективного функционирования конкурентоспособности руководство предприятия должно уметь отслеживать изменения, которые происходят, и проводить соответственные превращения в политике ведения производства и реализации продукции. Сделаны выводы, касающиеся целесообразности применения современных подходов к системе управления конкурентоспособностью продукции предприятия.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентоспособность продукции, оценка конкурентоспособности, эффективность, система управления конкурентоспособностью продукции предприятия.

Постановка проблеми. Динамічність розвитку світового ринку в умовах глобалізації є однією з основних причин низької конкурентоспроможності продукції та неспроможності вітчизняних підприємств розширювати частку ринку в світовому просторі. В умовах розширення ринків збуту та ускладнення взаємозв'язків між економічними агентами підприємства особливої актуальності набувають проблеми забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, що вимагає визначення та використання новітніх підходів формування унікальних і стабільних конкурентних переваг продукції.

Фрагментарність досліджень у даній сфері та реалізація невідповідних сучасному трансформаційному середовищу підходів щодо формування системи конкурентних переваг продукції підприємств зумовила актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам конкурентоспроможності продукції підприємств та питанням оцінки конкурентної позиції та вибору адекватної конкурентної стратегії

підприємства присвячені роботи багатьох зарубіжних учених: Г. Азоева [1], В. Кноррінга [6], М. Портера [8], Р. Фатхутдінова [13]. Також дослідження даної проблематики здійснювали українські вчені, зокрема, Л. Гаєвська [2], Л. Закревська [3], В. Карпюк [4], С. Клименко [5], Ю. Полунєєв [7], В. Сизоненко [9], І. Сіваченко [10], Г. Скудар [11], М. Шаповал [14] та інші. Водночас, теоретичні й практичні аспекти формування та реалізації підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства потребують більш комплексного дослідження та подальшого розвитку з метою розробки новітніх підходів та їх адаптації до використання в сучасних умовах трансформаційної економіки України.

Формулювання цілей статті. Вищезазначене обумовлює мету дослідження, яка полягає в характеристиці існуючих підходів управління конкурентоспроможністю продукції та формування нових, більш адаптованих до сучасних реалій здійснення економічної діяльності та інноваційної активності суб'єктами господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються значною мінливістю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. А тому керівники підприємств повинні вдосконалювати механізм управління конкурентоспроможністю продукції за допомогою новітніх концепцій, що дозволяють забезпечити адекватність реакції системи управління на зміни в процесі виробництва, які певним чином сприяють забезпеченню ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Аналіз наукових доробок із зазначеної проблематики дозволив під управлінням конкурентоспроможністю продукції розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність [3]. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання.

Одним із завдань, які виникають при формуванні стратегії розвитку підприємств, є оцінка його конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Від якості її вирішення значною мірою залежить ефективність обраної стратегії. У той же час, невизначеність низки вихідних даних, що є характерною особливістю сучасної інформації, доступної користувачам та замовникам, ускладнюють процес оцінювання діяльності підприємства і його конкурентів. Відсутність стандартизованої методики розрахунку конкурентоспроможності призводить до різного

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

трактування цього процесу і ускладнює розробку конкурентно орієнтованої стратегії сучасних підприємств [14].

Конкурентоспроможність продукції є відносним поняттям, тому можна прогнозувати в процесі розробки зразків, однак реальна конкурентоспроможність оцінюється тільки на ринку в умовах зіставлення характеристик, умов продажу та сервісу товарів-конкурентів. При оцінці конкурентоспроможності вітчизняної продукції, що експортується, слід враховувати такі чинники, як недостатність технічної та економічної інформації, оскільки виробниками використовуються проспекти і каталоги конкурентів; тривалість термінів і часті збої при виконанні замовлень; відсутність удосконалених, наближених до іноземних споживачів мереж збуту продукції; відсутність об'єктивної оцінки рівня витрат споживання у конкурентів тощо. Вплив цих чинників має бути зведений до мінімуму.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції, що випускається, та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії тощо.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства [11].

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинна бути номенклатура продукції, що випускається, та її конкурентоспроможність. Саме продукція з її якістю, упаковкою, сервісом то рекламою приваблює не лише покупця, а й бізнесмена, акціонера та інвестора [10].

Третя група – нормативні параметри, які показують, чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний параметр не має права виходити. До них відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, здатність до ремонту. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність продукції якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення [11].

У практиці проведення оцінки конкурентоспроможності, в основному, аналізуються технічні параметри (наприклад показники потужності, вантажопідйомність, надійність і тип), менше уваги приділяється економічним показникам, таким як ціна, витрати виробництва, вартість

споживання, ефективність експорту тощо. За однією з існуючих методик рівень конкурентоспроможності продукції визначається як співвідношення продажної ціни продукту до «еталонної ціни», або середньозваженої ціни аналогічної продукції, яка користується найбільшим попитом на ринку [7].

Варто зазначити, що ефективне функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно взаємодіяти з загальною системою управління підприємством, оскільки міжнародні стандарти ISO використовують тільки поняття «управління якістю», але аж ніяк не «управління конкурентоспроможністю». Саме тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповнювати систему управління якістю, завдяки розробці конкурентної стратегії, аналізу конкурентів, можливостям підприємства, що загалом дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Як констатують науковці, забезпечення конкурентоспроможності – це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтованою на вирішення наступних завдань [4]:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінку поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента.

Дотримуючись логіки дослідження, система забезпечення високої конкурентоспроможності має охоплювати наступні напрями [12]:

1. Заходи на підвищення технічного рівня і якості продукції, які передбачають: перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці; зміцнення бази та покращення організації НДДКР; прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку; підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень; організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції; стандартизацію.

2. Заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва.

3. Заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту.

На реалізацію цих заходів необхідно спрямувати економічні та організаційні важелі управління.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Практика господарювання свідчить, що підтримка високої конкурентоспроможності зумовлює продуктивне використання ресурсів, при якому підприємство стає більш прибутковим, ніж його конкуренти. Це передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, а його продукція має постійний попит. Проте в житті цей стан не є незмінним. Саме тому керівництво підприємства має вміти відслідковувати зміни, які відбуваються, а також повинне проводити відповідні перетворення в політиці ведення господарства та реалізації продукції. До таких перетворень належать: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо.

Під дією закону конкуренції підприємство вимушене підвищувати якість товару і знижувати затрати на його створення та використання. Але резерви підвищення якості й економії ресурсів можна збільшити завдяки побудові системи менеджменту та використання при її розробці наукових підходів, а саме — комплексного, функціонального, відтворювального, інтеграційного та інших.

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту [9].

У сучасній бізнесовій практиці досить розповсюдженим є предметний підхід, за якого удосконалюється наявний об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється через доробку наявної системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науковотехнічного прогресу в заданому напрямі, з урахуванням зауважень і пропозицій споживачів. Тому на практиці ставиться завдання: досягти за найважливішими показниками якості об'єкта світового рівня. Застосовуючи предметний підхід, інвестори та менеджери завжди будуть тільки доганяти вчорашній день і ніколи не вийдуть на світовий рівень. При його застосуванні до розвитку соціально-економічних систем керівники йдуть шляхом удосконалення існуючих систем, і на практиці часто стикаються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників [5].

Відтворювально-еволюційний підхід акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту

порівняно з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку. Відтворувальний підхід включає:

- застосування випереджальної бази порівняння при плануванні оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;

- трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту;

- моніторинг параметрів зовнішнього середовища для розробки пропозицій із забезпечення пропорційності їх розвитку і відтворення [2].

Інтеграційний підхід зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами й елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта управління; рівнями управління по вертикалі; суб'єктами управління по горизонталі [5].

Системний підхід у сучасній інтерпретації поряд із методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом й іншими є винаходом ХХ століття, що дає змогу підвищити рівень організованості, якості й ефективності керованих об'єктів. Системний підхід – це філософія керування, метод виживання на ринку, метод перетворення складного в просте, сходження від абстрактного до конкретного [6].

Сутність комплексного підходу полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо. Зокрема, якщо випустити один з обов'язкових аспектів керування, то проблема не буде цілком вирішена. На жаль, на практиці не завжди дотримується ця вимога [5].

Проте сучасні реалії трансформаційної економіки, процеси глобалізації та інтеграції потребують формування новітніх підходів, які задовольнятимуть конкурентне середовище продукцією, яка матиме якісно нові властивості.

Одним з таких підходів запропонований авторами, а саме – підхід до управління конкурентоспроможністю продукції на основі концепції «безпечності продукції», який на відміну від існуючих передбачає не тільки врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваг конкретного товару або продукту, а формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить уникнення економічної, екологічної, продовольчої, зовнішньоекономічної, енергетичної, фінансової, технологічної, інформаційної та інших видів

небезпек. Відповідно до зазначеного виробництво продукції повинно здійснюватися з врахуванням факторів небезпеки на рівні підприємства, країни та міжнародного ринку.

На жаль, сьогодні Україна ще не достатньо орієнтована на «безпечну» конкурентоспроможність продукції майже у всіх сферах виробництва. Треба враховувати, що активна господарська діяльність підприємства, взаємодія з навколишнім середовищем, змінює ситуацію, яка складається в ситуації ринку, яка, у свою чергу, зобов'язує підприємство пристосовуватися до змін. Цей об'єктивний процес має враховувати будь-яке підприємство, яке формує свою поведінку як відповідну реакцію на конкуруючі фактори.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок у даному напрямку.

Теоретична і практична значущість проведеного дослідження полягає у систематизації та характеристиці існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю продукції, а також визначенні нового підходу до управління конкурентоспроможністю продукції на основі концепції «безпечності продукції».

Безпека як критерій конкурентоспроможності розглядається як характеристика продукції, що оцінюється в альтернативній формі, тобто на відповідність встановленим в стандарті вимогам, та як альтернативна характеристика безпеки при оцінці конкурентоспроможності товарів конкурентів.

Роль безпеки як критерію конкурентоспроможності виражається в таких аспектах: норма безпеки як нижня межа вимог, що встановлюються національними та міжнародними регламентами або стандартами, долається підприємствами з «різним проміжком», величина якого є мірою конкурентної переваги; подолання межі більшістю підприємств, з одного боку, та технічний прогрес і конкурентна боротьба – з іншого, спонукають періодично встановлювати більш жорсткі нормативні значення відносно безпеки товару. Подальшими напрямками дослідження стане формування системи показників оцінки конкурентоспроможності продукції з позиції її різносторонньої безпечності.

Список використаних джерел:

1. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр економіки і маркетингу, 2004. – 208 с.
2. Гаєвська Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / Л. М. Гаєвська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №5. – С. 19-22.
3. Закревська Л. М. Концепція сучасного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Закревська. – Режим доступу : <http://enufti.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13166/1/21a.pdf>

4. Карпюк В. П. Управління конкурентоспроможністю продукції [Електронний ресурс] / В. П. Карпюк. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf
5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Клименко. – Режим доступу : <http://posibniki.com.ua/post-osnovni-pidhodi-do-upravlinnya-konkurentospromozhnisty-tovaru>
6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2011. – 528 с.
7. Полунеев Ю. В. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: збірник / Ю. В. Полунеев, В. Г. Підвисоцький. – К. : ЛАТ, 2006. – 175 с.
8. Портер М. З. Конкуренция / М. З. Портер. – М. : Издательский дом Вильямс, 2011. – 495 с.
9. Сизоненко В. О. Сучасне підприємство / В. О. Сизоненко. – К. : Знання-Прес, 2007. – 379 с.
10. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навчальний посібник] / І. Ю. Сіваченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с.
11. Скудар Г. Н. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства : проблеми і складові успіху / Г. Н. Скудар // Економіка України. – 2012. – №6. – С. 12-15.
12. Управление конкурентоспособностью продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://chtivo.biz/ekonomika/307-upravlenie_konkurentosposobnostju_produkcii.html?showall=1
13. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2011. – 892 с.
14. Шаповал М. І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації / М. І. Шаповал. – К. : Видавництво Українсько-фінського інституту менеджменту і бізнесу, 2000. – С. 149-155.

Iryna Markina, Doctor of Economics, Professor,
Mykola Somych, Candidate of Law Sciences, Associated Professor,
Nataliia Kovalevska,
Poltava State Agrarian Academy, Poltava

MODERN APPROACHES TO MANAGING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE PRODUCTION

Summary

The problems and essence of system of enterprise competitiveness management is under the investigation in the article. Products competitiveness management means processing of planning of providing the necessary level of competitiveness enhancement through the targeted influence under the conditions and factors that form competitiveness. Competitiveness of the enterprise products is characterized by a certain group of indicators. It has been found that in order to assess competitiveness, technical parameters are usually analyzed and less attention is paid to economic and managerial performance. Nowadays competition is growing rapidly, and therefore for the effective functioning of competitiveness, the company management should be able to monitor the changes that are taking place, as well as make appropriate changes in the policy of production and sales. Conclusions are made regarding to the expediency of applying modern approaches to the system of enterprise competitiveness management.

Keywords: competition, competitiveness, product competitiveness, competitiveness assessment, efficiency, competitiveness management system of the enterprise.

References:

1. Azoev, G.L. (2004). *Konkurencija: analiz, strategija i praktika* [Competition: analysis, strategy and practice]. Center for Economics and Marketing, Moscow, 208 p. (in Russ.).
2. Haievs'ka, L.M. (2007). Technological competitiveness of the Ukrainian economy in the world market. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], no. 5, pp. 19-22 (in Ukr.).
3. Zakrevskaya, L.M. *The concept of modern management of enterprise competitiveness*. Available at: <http://enufri.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13166/1/21a.pdf> (in Ukr.).
4. Karpyuk, V.P. *Product Competitiveness Management*. Available at: http://nbuv.gov/PORAL/Soc_gum/Vzhdu_econ/2009_4/46.pdf (in Ukr.).
5. Klimenko, S.M. *Management competitiveness of the enterprise*. Available at: <http://posibniki.com.ua/post-osnovni-pidhodi-do-upravlinnya-konkurentospromozhnisty-tovaru> (in Ukr.).
6. Knorring, V.I. (2011). *Teorija, praktika i iskusstvo upravlenija* [Theory, practice and art of management]. Publisher NORMA (Publishing Group NORMA-INFA-M), Moscow, 528 p. (in Russ.).
7. Polunieiev, Yu.V., Pidvysots'kyj, V.H. (2006). *Konkurentospromozhnist': kraina, rehion, pidpryemstvo* [Competitiveness: country, region, enterprise]. Kyiv, 175 p. (in Ukr.).
8. Porter, M.Z. 2011. *Konkurencija* [Competition]. Williams Publishing House, Moscow, 495 p. (in Russ.).
9. Syzonenko, V.O. (2007). *Suchasne pidpryemstvo* [Modern enterprise]. Knowledge-Press, Kyiv, 379 p. (in Ukr.).
10. Sivachenko, I.Yu. (2003). [Management of the international competitiveness of the enterprise]. Kyiv, 186 p. (in Ukr.).
11. Skudar, H.N. (2012). Strategy of the enterprise competitiveness presentation: problems and components of success. *Ekonomika Ukrainy* [The Economy of Ukraine], no. 6, pp. 12-15 (in Ukr.).
12. *Management of product competitiveness*. Available at: http://chtivo.biz/ekonomika/307-upravlenie_konkurentosposobnostju_produkcii.html?showall=1 (in Russ.).
13. Fathutdinov, R.A. (2011). *Konkurentosposobnost' organizacii v uslovijah krizisa: jekonomika, marketing, menedzhment*. Competitiveness of the organization in the conditions of the crisis: economics, marketing, management. Publishing and book-selling center "Marketing", Moscow, 892 p. (in Russ.).
14. Shapoval, M.I. (2000). *Osnovy standartyzatsii, upravlinnia yakistiu i sertyfikatsii* [Fundamentals of Standardization of Quality Management and Certification]. Publishing house of the Ukrainian-Finnish Institute of Management and Business, Kyiv, pp. 149-155 (in Ukr.).

