

**Українська державна академія
залізничного транспорту**

**Факультет економіки транспорту
Кафедра «Економіка, організація та управління
підприємством»**

**В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик,
О.М. Полякова, І.В. Чорнобровка**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ**

Конспект лекцій

Частина 3

Харків 2008

Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В.
Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій: У 3
ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч. 3. – 52 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

У першій частині докладно висвітлено сутність конкурентоспроможності підприємств, аналіз видів конкуренції та характеристика конкурентного середовища фірми.

У другій частині детально розглянуто конкурентні переваги і конкурентні ходи фірм, проаналізовано конкурентні стратегії підприємства, досліджено методологічні підходи до розроблення та оцінки ефективності стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

Третя частина присвячена основам управління якістю продукції, кількісній оцінці конкурентоспроможності товару, підприємства, персоналу; проаналізовано міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг підприємств України.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 4, бібліогр.: 27 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” 3 грудня 2007 р., протокол № 5.

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

Зміст

Тема 7. Основи управління якістю продукції	5
7.1 Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції	5
7.2 Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції	8
7.3 Показники якості товару	12
7.4 Сутність управління та способи забезпечення якості	18
7.4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства	18
7.4.2 Організація контролю якості продукції	22
7.4.3 Інструменти підвищення якості продукції	23
Тема 8. Конкурентоспроможність товару.	
Методики кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції	25
8.1 Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності	25
8.2 Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу	31
8.3 Методика оцінки конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів ...	32
Тема 9. Конкурентоспроможність підприємства:	
сутність, показники і методи оцінки	35
9.1 Основні принципи, критерії і показники конкурентоспроможності підприємства	35
9.2 Огляд методичних підходів до оцінки конкурентних позицій фірми	37
9.3 Методика аналізу й оцінки конкурентоспроможності організації	40
9.4 Сутність конкурентного статусу фірми. Оцінка рівня конкурентної переваги фірми	41

Тема 10. Конкуренстоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках	44
10.1 Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках	44
10.2 Проблема інтернаціоналізації української економіки. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг	47
Список літератури	50

Тема 7. Основи управління якістю продукції

- 7.1 Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.
- 7.2 Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.
- 7.3 Показники якості товару.
- 7.4 Сутність управління та способи забезпечення якості.
 - 7.4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства.
 - 7.4.2 Організація контролю якості продукції.
 - 7.4.3 Інструменти підвищення якості продукції.

7.1 Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції

Під *якістю* розуміють сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення.

Якість продукції є основним чинником досягнення її конкурентоспроможності. До інших статичних факторів відносяться: ціна продукції, витрати у сфері її споживання (експлуатації) за нормативний термін служби (застосування) і якість сервісу продукції.

Структура пріоритетів конкурентоспроможності продукції буде такою: 4:3:2:1. З цього співвідношення випливає, що при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності в першу чергу ресурси варто направляти на підвищення якості продукції, потім – на зниження витрат фірми, удосконалення організації експлуатації (застосування) продукції з метою скорочення експлуатаційних витрат і в останню чергу — на підвищення якості сервісу продукції.

З погляду ступеня використання сукупності споживчих властивостей товару варто розрізняти поняття "якість" і "корисний ефект".

Якість – потенційна здатність товару задовольняти конкретну потребу, а корисний ефект – дійсна (фактична) здатність товару задовольняти конкретну потребу.

Якість є синтетичним показником, що відбиває сукупний прояв багатьох факторів – від динаміки і рівня розвитку національної економіки до уміння організувати і керувати процесом формування якості в рамках будь-якої господарської одиниці. На кожному підприємстві на якість продукції впливають різноманітні фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

До *внутрішніх* відносяться фактори, які пов'язані зі здатністю підприємства випускати продукцію належної якості, тобто залежать від діяльності самого підприємства. Вони численні, за змістом і напрямками їх можна об'єднати у чотири групи:

- технічні;
- організаційні;
- економічні;
- соціальні.

Способи (показники) підвищення якості і конкурентоспроможності усіх видів продукції подано на рисунку 7.1.

Зовнішні фактори в умовах ринкових відносин сприяють формуванню якості продукції. Зовнішнє або навколишнє середовище є невід'ємною умовою існування будь-якого підприємства і є стосовно нього неконтрольованим фактором. Весь вплив зовнішнього середовища можна розділити на такі фактори:

- економічні;
- політичні;
- ринкові;
- технологічні;
- конкурентні;
- міжнародні;
- соціальні.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації прогнозувати її можливості, скласти план на випадок непередбачених обставин, розробляти системи раннього попередження на випадок можливих загроз і розробляти стратегії, що могли б перетворити зовнішні загрози в будь-які вигідні можливості. Аналіз зовнішнього середовища необхідний у процесі стратегічного планування.

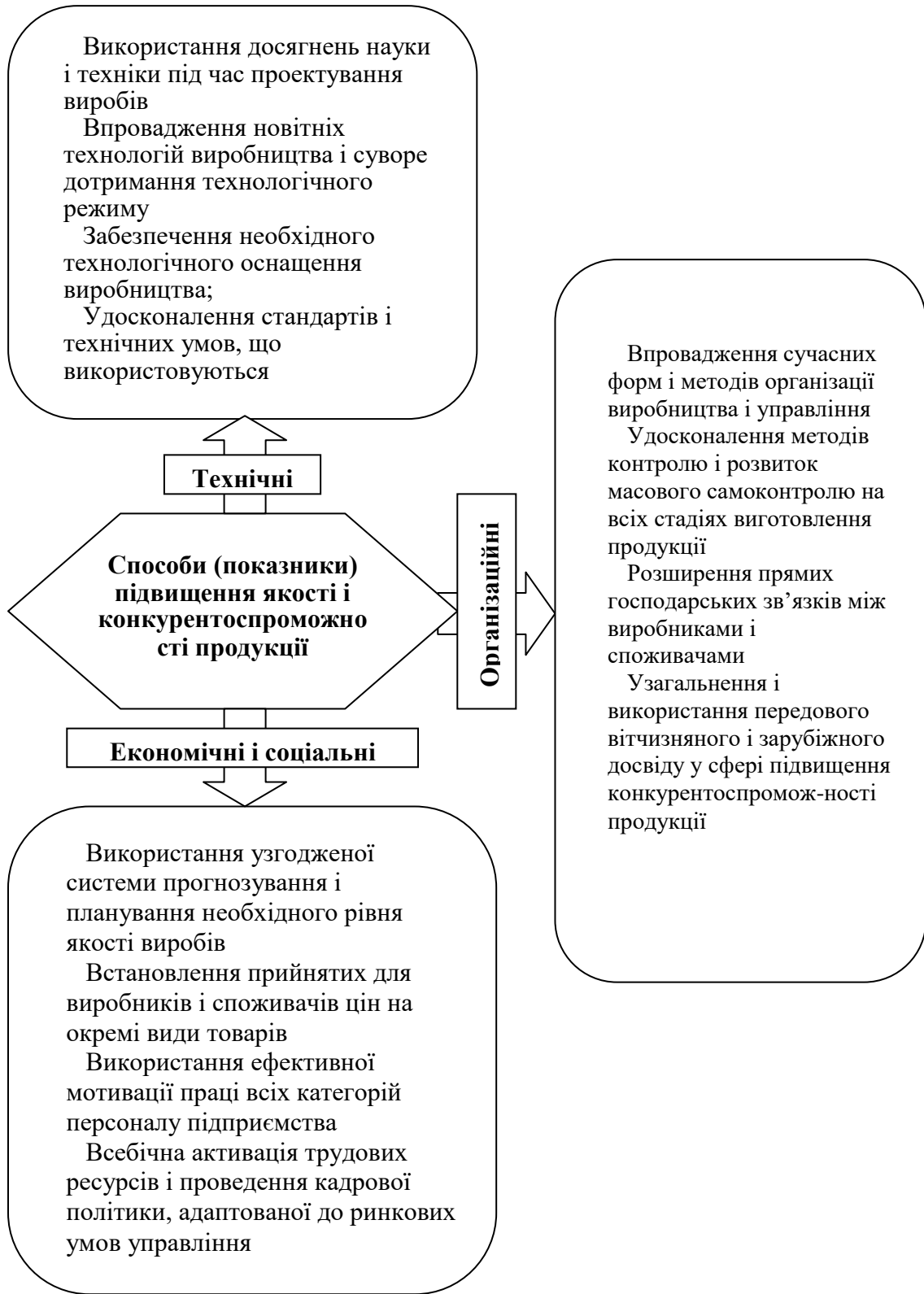


Рисунок 7.1 – Основні способи (показники) підвищення якості і конкурентоспроможності продукції

Серед розглянутих факторів зовнішнього середовища конкурентні фактори займають особливе місце. Жодна організація не може собі дозволити ігнорувати фактичні або можливі реакції своїх конкурентів.

7.2 Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції

Концепція загального управління якістю (Total Quality Management) – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління якістю з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації.

Концепція TQM включає:

- 1) контроль у процесі розроблення нової продукції;
- 2) оцінку якості дослідного зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалів, що поставляються;
- 3) вхідний контроль матеріалів;
- 4) контроль готової продукції;
- 5) оцінку якості продукції;
- 6) оцінку якості виробничого процесу;
- 7) контроль якості продукції і виробничого процесу;
- 8) аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження в галузі якості продукції);
- 9) використання інформації про якість продукції;
- 10) контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;
- 11) навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
- 12) гарантійне обслуговування;
- 13) координацію робіт в галузі якості;
- 14) спільну роботу з якістю з постачальниками;
- 15) роботу гуртків якості;
- 16) управління людським фактором шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя і процвітання на фірмі, фірмах-постачальниках, у збутових і обслуговуючих організаціях, у акціонерів і споживачів;

- 17) участь у національних кампаніях по якості;
- 18) розробку політики в галузі якості (узгодження політики в галузі якості із загальною стратегією економічної діяльності);
- 19) участь службовців у фінансовій діяльності (у прибутку, акціонерному капіталі), виховання свідомого відношення до якості, почуття партнерства, удосконалення соціальної атмосфери та інформованість службовців;
- 20) проведення заходів для формування культури якості;
- 21) підготовку управлінських кадрів для управління діяльністю в галузі якості.

Технологія управління процесом підвищення якості складається з трьох частин:

- *базової системи* (засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження. Вони засновані на використанні загальновизнаного математичного апарата і статистичних методів контролю);
- *системи технічного забезпечення* (прийоми і програми, що дозволяють навчити персонал володінню цими засобами і правильному їх застосуванню);
- *системи удосконалення і розвитку загального управління якістю* (адаптація наукових підходів, економічних законів, структури і принципів управління якістю до конкретних вимог і умов ринку).

Якість залежить від численних і різноманітних факторів технічного, економічного, соціально-психологічного характеру. Фірми, що ведуть цілеспрямовану, продуману політику підвищення якості продукції і послуг, використовують для досягнення поставлених цілей великий арсенал методів, інструментів і засобів. Умовно вони можуть бути згруповані в три блоки:

- методи забезпечення якості;
- методи стимулювання якості;
- методи контролю результатів роботи з підвищення якості.

Недоліки системи TQM:

1) з усіх компонентів TQM половина присвячена загальним функціям управління. Однак не знайшлося місця таким загальним функціям управління, як облік, мотивація, регулювання, а також функціям прогнозування, функціонально-

вартісного аналізу. Відсутні також компоненти по деяких стадіях життєвого циклу продукції;

2) у системі TQM не розглядаються наукові підходи і методи управління. Не відповідає вимогам системності і комплексності три підсистеми TQM: базова система, система технічного забезпечення, система удосконалення і розвитку;

3) прийоми і засоби, що використовуються для впровадження TQM, не відповідають повною мірою вимогам системності, комплексності і логічності.

Висновок: зазначені недоліки ускладнюють впровадження системи TQM на українських підприємствах як глобальної.

Зарубіжний досвід управління якістю продукції

Особливості *американського досвіду* в галузі управління якістю:

1) ув'язування проблем якості з конкурентоспроможністю товарів, фірм і країни в цілому;

2) ріст обсягу бюджетного фінансування освіти, науки і розвитку людського фактора;

3) удосконалювання системи управління фірмою (менеджменту);

4) уважність до процесу планування виробництва за об'ємними і якісними показниками;

5) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибірковий контроль з боку місцевих і федеральних органів управління;

6) застосування економіко-математичних методів до управління якістю.

Особливості *японського досвіду* в галузі управління якістю:

1) широке впровадження наукових розробок в галузі управління і технології;

2) високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу і контролю за виробництвом;

3) максимальне використання можливостей людини, для чого вживаються заходи для стимулювання творчої активності

(гуртки якості), виховання патріотизму до своєї фірми, систематичне і повсюдне навчання персоналу;

4) розвиток корпоративного духу.

Відмітними рисами *європейського підходу* до вирішення проблем якості продукції є:

1) законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;

2) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;

3) створення регіональної інфраструктури і мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи із сертифікації продукції і систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців з якості і т.д.;

4) розвиток інтеграції за стадіями життєвого циклу продукції;

5) розвиток аудиту якості.

10 етапів для підвищення якості за Джозефом М. Джураном:

1) сформулюйте усвідомлення потреби в якісній роботі і створіть можливість для поліпшення якості;

2) сформулюйте цілі для постійного удосконалення діяльності;

3) створіть організацію, що буде працювати над досягненням цілей, створивши умови для визначення проблем, вибору проектів, сформувавши команди і вибравши координаторів;

4) надайте можливість навчання всім співробітникам організації;

5) розробляйте проекти для вирішення проблем;

6) інформуйте співробітників про досягнення;

7) висловлюйте своє визнання співробітникам, які зробили найбільший внесок у поліпшення якості;

8) повідомляйте про результати;

9) реєструйте успіхи;

10) впровадьте досягнення у системи і процеси, що регулярно функціонують в організації, тим самим закріплюючи їх.

Сім успішних факторів якості:

- 1) фокус на споживача;
- 2) фокус на процес і його результати;
- 3) управління участю/відповідальністю;
- 4) безперервне поліпшення;
- 5) проблеми, що залежать від робітників, повинні складати не більш 20%;
- 6) проведення вимірів;
- 7) постійно діючі наскрізні функціональні ради, що являють собою постійно діючі команди з поліпшення якості.

7.3 Показники якості товару

Усі показники якості товару можна класифікувати за декількома ознаками:

- 1) *за способом вираження:*
 - у натуральних одиницях (кілограми, метри, бали, безрозмірні);
 - у вартісних одиницях;
- 2) *за оцінкою рівня якості:*
 - базові показники;
 - відносні показники;
- 3) *за стадією визначення:*
 - прогнозовані;
 - проектні;
 - виробничі;
 - експлуатаційні показники;
- 4) *за властивостями, що характеризуються:*
 - одиничні показники;
 - комплексні (групові, узагальнені, інтегральні).

Якість продукції оцінюється на основі кількісного виміру визначальних її властивостей. Сучасна наука і практика

виробили систему кількісної оцінки властивостей продукції. Широко розповсюджена класифікація властивостей предметів (товарів) за такими групами, що дають відповідні показники якості:

- 1) показники призначення товару;
- 2) показники надійності;
- 3) показники технологічності;
- 4) показники стандартизації й уніфікації;
- 5) ергономічні та естетичні показники;
- 6) показники транспортабельності;
- 7) патентно-правові показники;
- 8) екологічні показники;
- 9) показники безпеки.

1 Показники призначення характеризують корисний ефект від використання продукції за призначенням й обумовлюють галузь застосування продукції. Для продукції виробничо-технічного призначення основним може служити показник продуктивності.

До групи показників призначення відносять такі підгрупи:

- класифікаційні;
- функціональної і технічної ефективності;
- конструктивні;
- показники складу і структури.

Класифікаційні показники (потужність електродвигуна; місткість ковша екскаватора; передаточне число редуктора; межа міцності картону для взуття; вміст вуглецю в сталі) характеризують приналежність продукції до визначеного класифікаційного угруповання.

Показники функціональної і технічної ефективності характеризують корисний ефект від експлуатації або споживання продукції і прогресивність технічних рішень, що закладаються в продукцію. Ці показники для технічних об'єктів називаються експлуатаційними.

До показників функціональної і технічної ефективності відносяться: показник продуктивності верстата; показник точності і швидкості спрацьовування вимірювального приладу; питома енергоємність електрокаміна; показник

водонепроникності тканини для плаща; калорійність харчових продуктів.

Конструктивні показники характеризують основні проектно-конструкторські рішення, зручність монтажу й установки продукції, можливість її агрегування і взаємозамінності. До конструктивних показників відносяться: габаритні розміри; приєднувальні розміри; наявність додаткових пристроїв.

Показники складу і структури характеризують вміст у продукції хімічних елементів або структурних груп. До показників складу і структури відносяться: масова частка компонентів (легуючих добавок) у сталі; концентрація різних домішок у кислотах; масова частка золи в коксі; масова частка цукру, солі в харчових продуктах.

2 Показники надійності. Недостатня надійність машин і пристроїв призводить до великих витрат на ремонт і підтримку їхньої працездатності в експлуатації. Надійність виробів багато в чому залежить від умов експлуатації: температури, вологості, механічних навантажень, тиску, радіації.

Надійність – це властивість об'єкта зберігати в часі у встановлених межах значення всіх параметрів, що характеризують здатність виконувати необхідні функції в заданих режимах і умовах застосування, технічного обслуговування, ремонтів, збереження і транспортування.

До показників надійності відносять: безвідмовність, ремонтпридатність, збереженість властивостей, довговічність товару.

Безвідмовність – властивість об'єкта безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу або деякої наробки.

До показників безвідмовності відносяться: імовірність безвідмовної роботи; середня наробка до першого відмовлення, інтенсивність відмовлень; параметр потоку відмовлень; гарантійна наробка.

Ремонтпридатність – властивість об'єкта, яка полягає в пристосуванні до попередження причин виникнення відмовлень, ушкоджень і підтримці працездатного стану шляхом проведення технічного обслуговування і ремонтів. До показників

ремонтпридатності відносяться: імовірність відновлення працездатного стану; середній час відновлення працездатного стану; середня трудомісткість ремонту і технічного обслуговування.

Збереженість – властивість об'єкта зберігати значення показників безвідмовності, довговічності і ремонтпридатності під час і після збереження або транспортування. Основним показником збереженості є середній термін зберігання.

Довговічність – властивість об'єкта зберігати працездатний стан до настання граничного стану при встановленій системі технічного обслуговування і ремонту. До показників довговічності об'єкта відносять нормативний термін служби (термін збереження), термін служби до першого капітального ремонту, ресурс до списання, а також інші показники.

3 Показники технологічності характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виготовленні і ремонті продукції. Саме за допомогою технологічності забезпечується масовість випуску продукції, раціональний розподіл витрат матеріалів, засобів праці і часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції.

До основних показників технологічності конструкцій відносяться: коефіцієнт міжпроектної уніфікації (запозичення) компонентів конструкцій; коефіцієнт уніфікації (запозичення) компонентів технологічних процесів; питома вага деталей з механічною обробкою; коефіцієнт прогресивності технологічних процесів.

Необхідність кількісної оцінки технологічності конструкції виробів, а також номенклатура показників і методика їхнього визначення встановлюються в залежності від виду виробів, типу виробництва і стадії розроблення конструкторської документації галузевими стандартами або стандартами підприємства.

4 Показники стандартизації й уніфікації – це насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації в порівнянні з

іншими виробами. Усі деталі виробу поділяються на стандартні, уніфіковані й оригінальні. Чим вище відсоток стандартних і уніфікованих деталей, тим краще це як для виготівника продукції, так і для споживача.

До показників стандартизації й уніфікації відносяться: коефіцієнт стандартизації об'єкта; коефіцієнт міжпроектної уніфікації комплектів конструкції об'єкта; коефіцієнт повторюваності складових частин об'єкта.

5 Ергономічні та естетичні показники відбивають взаємодію людини з виробом, його відповідність гігієнічним, фізіологічним, антропометричним, психологічним і естетичним властивостям людини, що виявляється при користуванні виробом. До таких показників можна віднести зусилля, необхідні для управління трактором, розташування ручки холодильника; освітленість, температура, вологість, шум, вібрація, концентрація чадного газу у продуктах згорання.

Ергономічні і естетичні показники продукції класифікуються на:

а) *гігієнічні показники* (характеризують рівень освітленості, температури, вологості, тиску, напруженості магнітного й електричного полів, випромінювання, токсичності, шуму, вібрації, перевантаження);

б) *антропометричні показники* (характеризують відповідність конструкції виробу розмірам тіла людини і його окремих частин; відповідність конструкції виробу формі тіла окремих частин, що входять у контакт із виробом; відповідність конструкції виробу розподілу маси людини);

в) *фізіологічні і психофізіологічні показники* (характеризують відповідність конструкції виробу психофізіологічним можливостям людини);

г) *психологічні показники* (характеризують відповідність виробу можливостям сприйняття і переробки інформації; відповідність виробу закріпленням і знов сформованим навичкам людини).

6 Показники транспортабельності характеризують пристосованість продукції до транспортування без її використання або споживання.

До показників транспортабельності відносяться: середня тривалість підготовки продукції до транспортування; середня трудомісткість підготовки продукції до транспортування; середня тривалість установаження продукції на засіб транспортування визначеного виду; коефіцієнт використання засобу транспортування; середня тривалість розвантаження партії продукції із засобів транспортування визначеного виду.

Найбільш повно і всебічно транспортабельність оцінюється вартісними показниками, які дозволяють одночасно врахувати матеріальні і трудові витрати, кваліфікацію і кількість людей, зайнятих роботами з транспортування, а також фактор часу.

7 Патентно-правові показники характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції. Патентно-правовий рівень промислового виробу оцінюється за допомогою двох безрозмірних показників: показника патентного захисту (або патентоспроможності) і показника патентної чистоти.

Показник патентного захисту характеризує кількість і вагомість нових вітчизняних винаходів, реалізованих у даному виробі (у тому числі і створених при його розробленні), тобто характеризує ступінь захисту виробу приналежними вітчизняним фірмам авторськими посвідченнями в країні і патентами за кордоном з урахуванням значимості окремих технічних рішень.

Показник патентної чистоти характеризує можливість безперешкодної реалізації товару на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Товар має патентну чистоту у відношенні даної країни, якщо він не містить технічних рішень, що підпадають під дію патентів, свідоцтв виключного права на винаходи, показових моделей, промислових зразків і товарних знаків, зареєстрованих у цій країні.

8 Екологічні показники характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції.

До екологічних показників відносяться: вміст шкідливих домішок у продуктах згорання двигунів різних машин, устаткування, агрегатів, комплексів; імовірність викидів шкідливих часток, газів, випромінювань при збереженні, транспортуванні, експлуатації або споживанні продукції; радіоактивність функціонування атомних електростанцій; рівень шуму, вібрації й енергетичного впливу транспортних засобів різного призначення й інших машин і агрегатів.

Усі показники екологічності по різних об'єктах регламентуються у відповідних нормативних актах і документах. У даний час ряд міжнародних організацій (ООН, МАГАТЕ, ISO та ін.) здійснює постійний моніторинг функціонування окремих об'єктів, зміни екологічних параметрів навколишнього природного середовища, здоров'я тваринного світу.

9 Показники безпеки характеризують особливості продукції, що гарантують безпеку людини при експлуатації або споживанні продукції, монтажі, обслуговуванні, ремонті, збереженні, транспортуванні від механічних, електричних, теплових впливів, отруйних парів, акустичних шумів, радіоактивних випромінювань і т.п.

7.4 Сутність управління та способи забезпечення якості

7.4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства

На сьогодні у світі створена нова стратегія, яка трактує якість як найбільш важливий фактор у забезпеченні конкурентоспроможності будь-якої компанії. З переходом до ринкових відносин в Україні проблема якості постала перед кожним виробником.

Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 р. зобов'язує виробників продукції підтверджувати деклараціями відповідність своєї продукції вимогам нормативно-технічної документації (стандартам, нормам, вимогам замовника і т.п.). За відсутності такої декларації, Закон надав право органам державного управління не допускати на ринок товари сумнівної якості і навіть анулювати патент виробника такого товару.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

Процес стандартизації продукції регулюється сукупністю нормативно-технічної документації:

- 1) міжнародні стандарти ISO серії 9000;
- 2) державні стандарти України (ДСТУ);
- 3) галузеві стандарти (ГСТУ);
- 4) стандарти науково-технічних та інженерних товариств та спілок;
- 5) технічні умови (ТУ);
- 6) стандарти підприємств.

Стандарт є основним нормативно-технічним документом, у якому показники якості встановлюються, виходячи з новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

Сертифікація продукції – один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документа-сертифіката. **Сертифікат** – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO-9004.

Сертифікація базується на таких **основних принципах**:

- 1) забезпечення державних інтересів при оцінці безпеки продукції і вірогідності інформації про її якість;
- 2) добровільність або обов'язковість;
- 3) об'єктивність, тобто незалежність від виробника і споживача;
- 4) виключення дискримінації в сертифікації продукції вітчизняних і закордонних виробників;
- 5) надання виробнику права вибору органа із сертифікації;
- 6) встановлення відповідальності учасників сертифікації;
- 7) правове і технічне забезпечення, багатофункціональність використання результатів сертифікації (сертифікатів і знаків відповідності);
- 8) відкритість інформації про позитивні результати сертифікації або про припинення дії сертифіката;
- 9) розмаїтість форм і методів проведення сертифікації продукції з урахуванням її специфіки, характеру виробництва і споживання.

В Україні існує обов'язкова і добровільна сертифікація.

Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами.

Добровільна сертифікація може проводитися на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єкта господарювання на договірних засадах.

Згідно з вимогами чинного вітчизняного законодавства, сертифікація продукції в Україні здійснюється в рамках державної системи сертифікації – УкрСЕПРО.

Сертифікацію здійснюють державні випробувальні центри (ДВЦ) з найважливіших видів продукції. На сертифіковану продукцію видається сертифікат відповідності, який містить спеціальний знак відповідності. Аналогічним знаком позначається і сама продукція; він інформує споживачів про те, що продукція є сертифікованою за системою УкрСЕПРО.

Останнім часом почали формуватися міжнародні системи сертифікації, координацією яких займається спеціальний комітет із сертифікації – СЕРТИКО, що діє у складі ISO. ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) – це всесвітня федерація національних органів стандартизації (комітетів членів ISO).

Державний нагляд за якістю продукції здійснює Держстандарт (Державний комітет України зі стандартизації, метрології та сертифікації України), який є національним органом, що здійснює стандартизацію і сертифікацію продукції.

Об'єктом державного нагляду є продукція виробничо-технічного призначення і товари народного споживання, експортна продукція щодо вимог контрактів, імпортна продукція щодо діючих в Україні стандартів, атестовані виробництва.

На місцях державний нагляд за якістю продукції здійснюють територіальні органи Держстандарту — центри стандартизації, метрології і сертифікації.

В основі управління якістю повинні бути певні керівні принципи, які розробляються менеджментом вищого рівня у формі політики у сфері якості.

Відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001 встановлено вісім принципів управління якістю:

- 1) орієнтація на замовника;
- 2) лідерство;
- 3) залучення працівників;
- 4) процесний підхід;
- 5) системний підхід до управління;
- 6) постійне поліпшення;
- 7) прийняття рішень на підставі фактів;
- 8) взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 — це система, що включає такі стандарти:

ISO 9000 "Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості. Провідні вказівки на вибір і застосування";

ISO 9001 "Система якості. Модель для забезпечення якості при проектуванні і/або розробці, виробництві, монтажі й обслуговуванні";

ISO 9002 "Система якості. Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажі";

ISO 9003 "Система якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі та іспитах";

ISO 9004 "Загальне керівництво якістю й елементи системи якості. Провідні вказівки".

У багатьох промислово розвинутих країнах ці стандарти прийняті як національні. Розвиваються такі напрямки, як оцінка систем якості підприємства незалежними органами (третьою стороною) і сертифікація систем.

Сертифікація підприємства за стандартом ISO-9000 включає такі три етапи:

1) застосування стандартів на підприємстві, що полягає в розробленні і введенні в дію низки засобів, пропонованих стандартами;

2) проведення власної сертифікації акредитованими ISO-органами;

3) періодичні (два рази на рік) перевірки підприємства на наслідування (відповідність) стандартів.

Сертифікація за ISO є добровільною справою кожного підприємства. Основною причиною сертифікації є те, що закордонні компанії вимагають наявності сертифіката від своїх постачальників. Більш того, наявність сертифіката може бути

обов'язковою умовою участі підприємства в міжнародних тендерах, держзамовленнях, а також отриманні пільгових кредитів та страховок.

Масштаб та ступінь деталізації методик системи управління якістю залежать від складності роботи, методів, що застосовуються, необхідних навичок та роботи персоналу.

7.4.2 Організація контролю якості продукції

Система контролю якості продукції — це сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, НДДКР і виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу.

Своєчасне попередження можливого порушення вимог до якості є обов'язковою передумовою забезпечення заданого рівня якості продукції при мінімальних витратах на її виробництво. Це завдання вирішується на підприємствах за допомогою технічного контролю.

Технічним контролем називається перевірка дотримання технічних вимог, пропонованих до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, що забезпечують необхідну якість. Об'єктами технічного контролю є матеріали і напівфабрикати, що надходять на підприємство, продукція підприємства як у готовому вигляді, так і на всіх стадіях її виробництва, технологічні процеси, знаряддя праці, технологічна дисципліна і загальна культура виробництва.

Технічний контроль являє собою комплекс взаємозалежних і проведених відповідно до встановленого порядку контрольних операцій. Переважна більшість контрольних операцій є невід'ємною й обов'язковою частиною виробничого процесу і тому покладається на робітників, які виконують відповідну виробничу операцію. Разом з тим з метою забезпечення випуску продукції належної якості і попередження втрат у виробництві ряд контрольних операцій виконується бригадами, майстрами і спеціальним персоналом – працівниками заводського відділу технічного контролю (ВТК).

У залежності від конкретних задач розрізняють такі **види технічного контролю**:

- 1) профілактичний (попередження появи браку в процесі виробництва продукції);
- 2) приймальний (виявлення й ізоляція браку);
- 3) комплексний (профілактика і приймання);
- 4) спеціальний контроль (інспекційний контроль, контроль експлуатації продукції і т.п.).

У залежності від **стадії виробництва** виділяють:

- 1) попередній (вхідний) контроль;
- 2) проміжний контроль;
- 3) остаточний контроль.

У залежності від **ступеня охоплення контролем виробничих операцій** розрізняють:

- 1) поопераційний контроль;
- 2) груповий контроль, що виконується після декількох виробничих операцій.

Для перевірки фактичної відповідності якості продукції, що поставляється, використовуються різні організаційно-технічні процедури, форми і методи, у тому числі контроль, діагностування, аналіз причин браку, відмовлень, рекламацій та ін. Усі ці процедури виконуються, як правило, виробником або на його замовлення – сторонньою організацією. Тому у споживача може виникнути сумнів в об'єктивності представлених йому результатів. Іншим видом контрольних процедур, що забезпечують одержання інформації про якість, є державний нагляд, здійснюваний Держстандартом України.

7.4.3 Інструменти підвищення якості продукції

Головною умовою підвищення конкурентоспроможності товарів і організації є підвищення якості.

До „інструментів” якості відносяться:

- 1) побудова схеми процесу;
- 2) контрольний листок;
- 3) мозкова атака;
- 4) діаграма Парето;
- 5) гістограма;

- б) часовий ряд;
- 7) діаграма розсіювання (кореляційне поле);
- 8) контрольна карта.

Схема процесу (маршрутна карта) є графічним зображенням послідовних стадій процесу, дає уявлення про програму і може бути корисною для розуміння взаємозв'язків стадій процесу.

Контрольний листок (таблиця перевірок) являє собою інформацію в динаміці про різні дефекти для аналізу кількості і частоти бракованих виробів.

Мозкова атака використовується, щоб допомогти групі виробити найбільше число ідей з будь-якої проблеми в найкоротший час.

Діаграма Парето – це особлива форма вертикального стовпчастого графіка, що допомагає визначити існуючі проблеми і вибрати порядок їх вирішення. Побудова діаграми Парето заснована на інформації з контрольних карт або інших джерел. Діаграма Парето – це графічний метод ранжирування факторів.

Гістограма – крива, побудована по крайніх верхніх точках розкиду статистичних даних щодо середнього значення (медіани). Вона характеризує нормальність розподілу.

Часовий ряд (лінійний графік) застосовується, коли потрібно найпростішим способом представити хід процесу в часі, ступінь відхилення розміру від середньої лінії.

Більш „досконалою” формою тимчасового ряду є **контрольна карта**.

Розглянуті інструменти підвищення якості застосовуються на передових фірмах Японії, США, Німеччини й інших промислово розвинутих країн. Вони застосовувалися і на оборонних підприємствах СРСР. Розглянуті інструменти застосовуються переважно при контролі технологічних процесів виготовлення виробів обробних галузей промисловості. Однак якість товарів приблизно на 90% формується не на стадії виробництва, а на стадіях стратегічного маркетингу й інноваційного менеджменту. Тому забезпечення конкурентоспроможності варто починати зі стадії стратегічного маркетингу.

Література: основна [5, 6, 7, 11, 12], додаткова [15, 20, 21, 24].

Тема 8. Конкурентоспроможність товару. Методики кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції

- 8.1 Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності.
- 8.2 Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу.
- 8.3 Методика оцінки конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів.

8.1 Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності

Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків, переважанням пропозиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. У цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Таким чином, **конкурентоспроможність товару** – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. Тобто фактор успіху фірм у конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність товару K у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту E_k до сумарних витрат, які включають витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару і називаються ціною споживання $C_{\text{спож}}$:

$$K = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \max. \quad (8.1)$$

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару в ряду аналогічних товарів, то достатнім є проведення їх прямого порівняння за найважливішими параметрами;

- якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні виробни, а також про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

Щоб оцінити конкурентоспроможність товару, необхідно вирішити широке коло питань і насамперед одержати об'єктивну інформацію про ті ринки, де вже реалізується або пропонується збувати товар, про його конкурентів. Також вирішується питання, чи відповідає в даний момент вироблена продукція за технічним рівнем і якістю вимогам споживачів, і оцінюється конкурентоспроможність товару в результаті комплексного дослідження ринку.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне відновлення товарів, що виготовляються, підготовка та організація виробництва нових видів продукції. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент товарів, фірми прагнуть знизити залежність від одного товару, що може в будь-який час з урахуванням непередбачених змін ринку привести до банкрутства.

В основі концепції створення нового товару сьогодні лежить не стільки дотримання нових технічних і техніко-економічних параметрів, скільки прагнення створити "товар ринкової новизни" з високим рівнем конкурентоспроможності щодо інших аналогічних товарів.

На ухвалення рішення про випуск нового товару впливають два фактори:

- *виробничий* – визначається та оцінюється рівень наявності ресурсів і складається калькуляція сукупних витрат;

- *ринковий* – вивчаються та оцінюються можливості створення конкурентоспроможного товару.

При розробленні ринкової стратегії дуже важливо навчитися вчасно вилучати економічно неефективний товар з виробничої програми промислової фірми.

При виборі шляхів підвищення конкурентоспроможності товару нерідко буває дуже своєчасним рішення про модифікацію товару, що випускається. Рішення про модифікацію товару приймається з метою задоволення особливих вимог покупців для одержання більшого прибутку.

Безперечним є і розвиток такого напрямку підвищення конкурентоспроможності товару, як своєчасне сервісне обслуговування.

Оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару включає три етапи:

1) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

2) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів (рисунок 8.1). Розрізняють "жорсткі" і "м'які" споживацькі параметри.

"Жорсткі" параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу. Це – технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.

"М'які" параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. У практиці проведення оцінки конкурентоспроможності в основному аналізуються технічні параметри, менше уваги приділяється економічним показникам. Але останнім часом зростає значення і "м'яких" параметрів.

Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їх ієрархію. При цьому висувають на перший план ті з них, які мають найбільшу значущість для споживача;

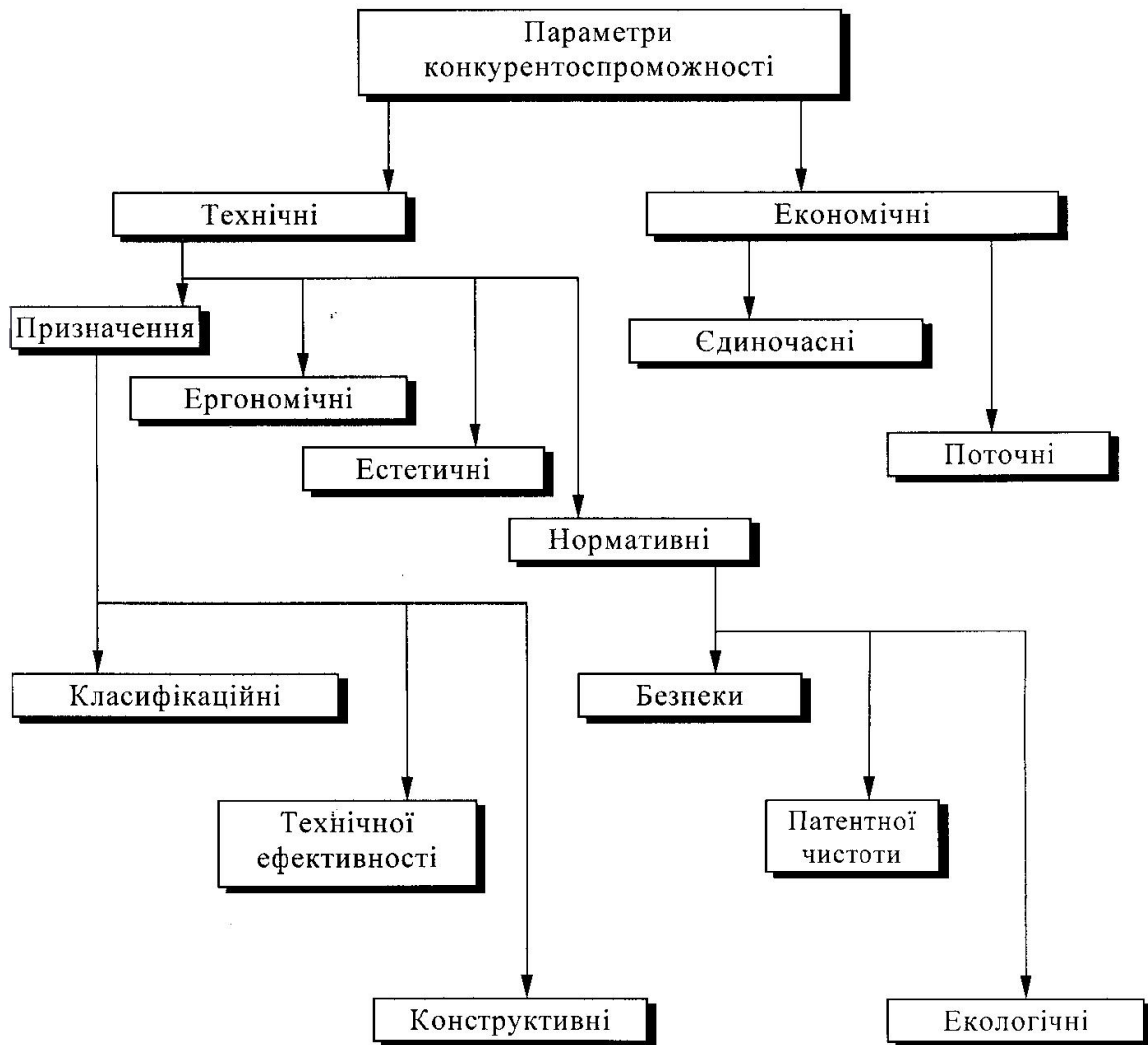


Рисунок 8.1 – Основні параметри конкурентоспроможності продукції

3) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару (рисунок 8.2).

Розрахунок такого показника для товару заснований на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців.

Для того, щоб оцінити співвідношення параметрів конкретного виробу і параметрів зразка, необхідно кількісно визначити їх дані. Кожний "жорсткий" параметр має певну величину, яка вимірюється в одиницях: кіловатах, метрах і т.п. Ступінь задоволення виражають у формі процентного відношення фактичної величини параметра до тієї величини, за якою потреба задовольняється на 100%.



Рисунок 8.2 – Оцінка конкурентоспроможності товару

Такий розрахунок проводять за всіма параметрами, які оцінюють кількісно, і одержують для кожного параметричний індекс.

Параметричний індекс можна визначити і для "м'яких" параметрів, які важко піддаються кількісній характеристиці. Для цього використовують органолептичні методи, тобто суб'єктивне сприйняття людиною деякої властивості об'єкта і вираз результатів у цифровій формі.

Після визначення конкурентоспроможності товару визначають конкурентоспроможність фірми KC_ϕ за формулою

$$KC_\phi = KC_v \cdot P_m, \quad (8.2)$$

де KC_v – конкурентоспроможність виробу;

P_m – рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами).

Варто відзначити, що, крім розрахунків конкурентоспроможності продукції і підприємства, доцільним є визначення конкурентоспроможності персоналу фірми.

Оцінку конкурентоспроможності персоналу варто визначати, виходячи з його конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу здійснюється за формулою

$$K_{II} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{\alpha_j \beta_{ij}}{5n} \rightarrow 1,0, \quad (8.3)$$

де K_{II} – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i = 1, 2, \dots, n$ – кількість експертів;

$j = 1, 2, \dots, m$ – кількість властивостей (якостей) персоналу, що оцінюються;

α_j – вагомість j -ї властивості (якості) персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї властивості (якості) персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$ – максимально можлива кількість балів, що може одержати індивідуум, якого оцінюють (5 балів \times n експертів).

Установлюються такі умови оцінки експертами якості персоналу:

- властивість (якість) відсутня - 1 бал;
- властивість (якість) проявляється дуже рідко - 2 бали;
- властивість (якість) проявляється не сильно й не слабко - 3 бали;
- властивість (якість) проявляється часто - 4 бали;
- властивість (якість) присутня - 5 балів.

8.2 Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу

При інтегральній оцінці конкурентних переваг об'єктів як систем варто окремо оцінювати фактори зовнішнього оточення і внутрішньої структури системи.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар, а оцінка конкурентних переваг здійснюється на ранніх стадіях інвестування, до початку бізнесу, при техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних й інвестиційних проектів. Подальший моніторинг реалізації конкурентних переваг здійснюється на стадіях виробничого процесу і логістики, аж до продажу товару.

На стадії проектування (інноваційного, інвестиційного, стратегічного планування й т.д.) інтегральну оцінку конкурентних переваг, наприклад, товару можна здійснювати за формулою

$$KП_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \cdot \beta_{ij} \Phi_{ij}, \quad (8.4)$$

де $KП_T$ – інтегральний показник конкурентних переваг конкретного товару;

$i = 1, 2, \dots, n$ – номер конкурентної переваги конкретного товару;

$j = 1, 2, \dots, m$ – номер фактора i -ї конкурентної переваги товару;

α_i – вагомість i -ої конкурентної переваги, $\sum \alpha_i = 1$;

β_{ij} – вагомість j -го фактора i -ї конкурентної переваги,
 $\sum \beta_{ij} = 1$;

Π_i – відносне або нормативне значення i -ї конкурентної переваги;

Φ_{ij} – відносне або нормативне значення j -го фактора i -ї конкурентної переваги.

Інтегральний показник конкурентних переваг товару характеризує його потенційну конкурентоспроможність.

8.3 Методика оцінки конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів

Для вимірювання конкурентоспроможності об'єкта необхідна якісна інформація, що характеризує:

1) корисний ефект даного об'єкта за нормативний термін служби;

2) сукупні витрати за життєвий цикл об'єктів.

Корисний ефект – це віддача об'єкта, інтегральний показник як система приватних показників якості об'єкта.

Кількісна оцінка конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів (наприклад, машин та устаткування) здійснюється за формулою

$$K_{з.а} = \frac{E_{з.а}}{E_{к.з}} k_1' k_2' k_n', \quad (8.5)$$

де $K_{з.а}$ – конкурентоспроможності зразка об'єкта, що аналізується, на конкретному ринку, частка одиниці;

$E_{з.а}$ – ефективність зразка об'єкта, що аналізується, на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/грошова одиниця;

$E_{к.з}$ – ефективність кращого зразка-конкурента, який використовується на даному ринку;

k'_1, k'_2, k'_n – коригувальні коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність об'єкта розраховується за формулою

$$\dot{A} = \frac{\dot{I} \hat{e}}{\hat{A}_{\tilde{n}}}, \quad (8.6)$$

де Π_k – корисний ефект об'єкта за нормативний строк його служби в умовах конкретного ринку, одиниця корисного ефекту;

B_c – сукупні витрати за життєвий цикл об'єкта в умовах конкретного ринку, грошова одиниця.

Корисний ефект однопараметричних об'єктів визначається за формулою

$$\Pi_k = \sum_{t=1}^T \Pi_g \Phi_p K_1 K_2 K_3 K_n, \quad (8.7)$$

де T – нормативний термін служби об'єкта, років;

Π_g – годинна паспортна продуктивність об'єкта;

Φ_p – річний плановий фонд часу роботи об'єкта;

K_1, \dots, K_n – коефіцієнти, що характеризують невідповідність показників якості об'єкта вимогам споживача, невиконання, низьку організацію експлуатації й ремонту об'єкта (коефіцієнт безвідмовності, коефіцієнт зниження продуктивності в міру старіння, показники зниження безвідмовності, ремонтпридатності, показники рівня шуму, вібрації й інші показники ергономічності та екологічності об'єкта, показник організаційно-технічного рівня виробництва у споживачів об'єкта).

Сукупні витрати за життєвий цикл одиниці об'єкта можна визначити за формулою

$$B_c = \frac{B_{м.НДДКР}}{N_1} + \frac{B_{ОТПВ}}{N_2} + B_{вир} + B_{впр} + \sum_{t=1}^T B_{ЕТОР} \pm B_{лікв}, \quad (8.8)$$

де $B_{м.НДДКР}$ – кошторисна вартість маркетингових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

N_1 – кількість об'єктів, що планують випустити по даній конструкторській документації;

$B_{ОТПВ}$ – кошторисна вартість організаційно-технологічної підготовки виробництва нового об'єкта;

N_2 – кількість об'єктів, що планують випустити по даній технологічній документації;

$N_1=N_2$ якщо ми маємо справу з одним виробником означеного об'єкта;

$B_{вир}$ – витрати на виробництво об'єкта (без амортизації попередніх витрат);

$B_{впр}$ – витрати на впровадження об'єкта, що включають транспортні витрати, кошторисну вартість будівельно-монтажних і пускових робіт;

T – нормативний термін служби об'єкта;

$B_{ЕТОР}$ – витрати на експлуатацію, технічне обслуговування й ремонт об'єкта протягом року (без амортизації попередніх витрат);

$B_{лікв}$ – витрати на демонтаж і ліквідацію (реалізацію) елементів основних виробничих фондів (включаючи сам об'єкт), виведених у зв'язку з освоєнням і впровадженням нового об'єкта. Якщо ці витрати менше доходу від реалізації виведених елементів фондів, то у формулі вони повинні бути зі знаком "мінус", якщо більше - зі знаком "плюс".

Конкурентоспроможності багатопараметричних об'єктів (країна, галузь, регіон, організація, товари широкого споживання, складна техніка, прилади, документи, фахівці й т.п.) можна оцінювати, застосовуючи експертні методи.

Література: основна [5, 6, 7, 8], додаткова [15, 20], допоміжна [26]

Тема 9. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники і методи оцінки

- 9.1 Основні принципи, критерії і показники конкурентоспроможності підприємства.
- 9.2 Огляд методичних підходів до оцінки конкурентних позицій фірми.
- 9.3 Методика аналізу й оцінки конкурентоспроможності організації.
- 9.4 Сутність конкурентного статусу фірми. Оцінка рівня конкурентної переваги фірми.

9.1 Основні принципи, критерії і показники конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможності підприємства являє собою самостійну системну категорію, що відображає ступінь реалізації цілей підприємства у його взаємодії з навколишнім середовищем; здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах ринку.

Основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

1) задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції і власне конкурентоспроможності підприємства;

2) слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві;

3) основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції;

4) на тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану;

5) на стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Вирішальними *чинниками* високої *конкурентоспроможності* фірми є:

- * переваги її товару над товарами конкурентів;
- * нижчі витрати і відповідно ціни;
- * переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом – швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві.

Усі ці чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірми серед конкурентів на ринку.

Оцінка рівня *конкурентоспроможності* фірми відбувається за такими *показниками*:

- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;
- відношення прибутку до загальної вартості продажу;
- відношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції;
- відношення загальної вартості продажу та вартості матеріальних виробничих запасів;
- відношення обсягу до суми дебіторської заборгованості.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведений на рисунку 9.1.

Оцінка конкурентоспроможності фірми на конкурентному ринку або його сегменті побудована на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей фірми. Вона є останнім етапом маркетингового дослідження та покликана з'ясувати потенційні можливості фірми і заходи, які фірма повинна вжити для забезпечення конкурентоспроможних позицій на ринку.

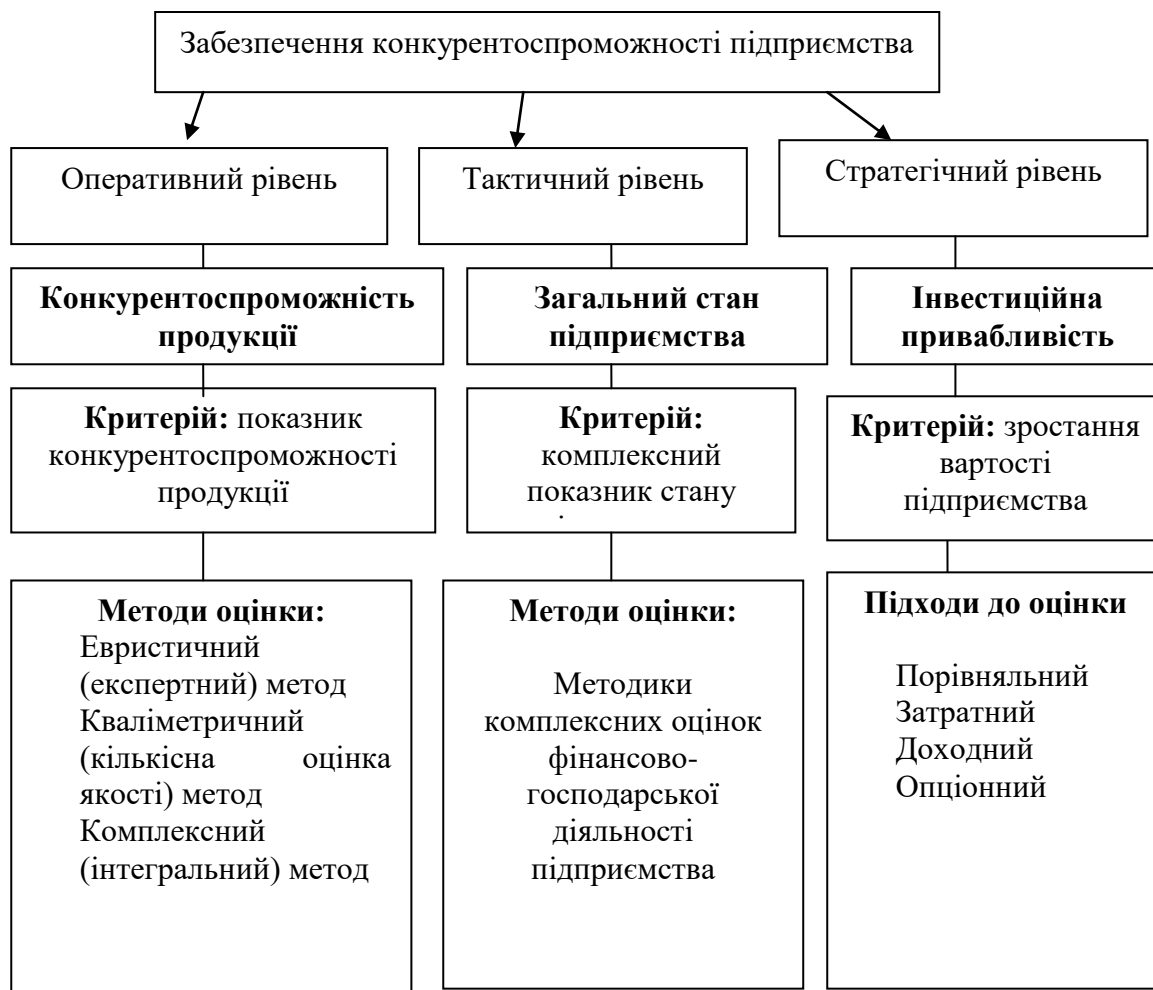


Рисунок 9.1 – Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

9.2 Огляд методичних підходів до оцінки конкурентних позицій фірми

Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства визначає множинність методів її оцінки.

Принципово всі застосовувані методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в такі групи:

- 1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- 2) методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;

- 3) методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи, засновані на теорії якості товару;
- 5) матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- 6) інтегральний метод.

1 Одним з найбільш розповсюджених методичних підходів до аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємств є дослідження цієї категорії на базі **теорії міжнародного поділу праці**. Відповідно до цього підходу передумовою для завоювання галузю або фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва в порівнянні з конкуруючою галузю або фірмою.

Використання як критерій оцінки витрат виробництва не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відбивають процесу взаємодії виробника продукції з ринком.

Недолік: ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

2 Заслужують на визначену увагу дослідження й оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі **теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва**. Відповідно до цього підходу під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан.

За показники, що аналізуються, використовуються: процентні ставки по кредитах; відносна вартість устаткування, що закупається; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів.

Чим нижчі показники відносної вартості факторів виробництва у конкретного виробника в порівнянні з конкурентами, тим міцнішими вважаються його конкурентні позиції і вищий рівень конкурентоспроможності.

Загальним недоліком викладеного методичного підходу є те, що він відбиває в значній мірі об'єктивно сформовані зовнішні умови роботи підприємства і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації, тобто вплив факторів внутрішнього середовища. Такий підхід одержав найбільше поширення для оцінки конкурентоспроможності на рівні галузей у різних країнах.

3 Окрему групу складають **методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі теорії ефективної конкуренції**. Основним інструментом аналізу конкурентоспроможності стає зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами та із середньогалузевими показниками.

При такому підході предметом аналізу виступають три головні групи показників:

- ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства;
- ефективність власне виробничої діяльності;
- фінансова стійкість підприємства.

4 Дослідження конкурентоспроможності виробника на базі **теорії якості товару** припускає оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства переважно виходячи із споживчої цінності продукції, що випускається. При цьому найважливіші параметри продукції підприємства, що аналізується, зіставляються з відповідними параметрами аналогічного товару конкурента.

Головним недоліком розглянутого методу є те, що він практично не враховує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Дослідження та оцінка конкурентоспроможності підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю товару. Крім того, цей метод застосовується тільки для підприємств, що виготовляють один вид продукції. У випадку диверсифікованого виробництва його використання неправомірне з методичної точки зору, оскільки втрачається порівняльність об'єктів порівняння.

5 Певний інтерес мають розроблені в 70-х роках **матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності**. Їх основною перевагою є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих

методів служить концепція життєвого циклу товару і технології.

6 **Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства** може бути реалізований через застосування методу інтегральної оцінки, який є досить простим, наочним і дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентної позиції виробника.

9.3 Методика аналізу й оцінки конкурентоспроможності організації

Для оцінки конкурентоспроможності фірми спочатку необхідно провести системний аналіз її стану.

Мета системного аналізу фірми – установлення стратегічних і тактичних факторів підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, ефективності й стійкості функціонування фірми.

Конкурентоспроможність організації $K_{орг}$ визначається з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються

$$\hat{E}_{i\delta\tilde{a}} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_j \rightarrow 1, \quad (9.1)$$

де a_i – питома вага i -го товару організації в обсязі продажів за період, що аналізується (визначається частками одиниці $i = 1, 2, \dots, n$),

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1$$

b_j – показник значущості ринку, на якому представлений товар організації. Для промислово розвинених країн (США, Японія, країни Євросоюзу, Канада й ін.) значущість ринку приймається за 1,0, для інших країн - 0,7, для внутрішнього ринку - 0,5;

K_{ij} - конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку.

Питома вага i -го товару організації в її обсязі продажів визначається за формулою

$$a_i = V_i/V, \quad (9.2)$$

де V_i – обсяг продажів i -го товару за період, що аналізується, млн гр. од.;

V – загальний обсяг продажів організації за той же період, млн гр. од.

9.4 Сутність конкурентного статусу фірми. Оцінка рівня конкурентної переваги фірми

Одним із варіантів відображення рівня конкурентоспроможності підприємства є використання показника **конкурентний статус фірми (КСФ)**, який відображає позицію фірми і конкуренції та застосовується як вимірник положення фірми на ринку.

Основою такого підходу є співвідношення фактичної і базової продуктивності використання ресурсів фірми.

Конкурентний статус фірми являє собою рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкориговану на ступінь оптимальності стратегії фірми і ступінь відповідності потенціалу фірми цій оптимальній стратегії.

Оптимальним є рівень КСФ = 1. У цьому випадку найбільш ефективна політика капіталовкладень поєднується з оптимальною стратегією фірми і відповідними оптимальними можливостями.

Якщо хоча б один із множників дорівнює нулю – фірма не отримає прибутку. Значення показника КСФ в діапазоні від 0 до 0,4 відповідає слабкій, від 0,5 до 0,7 – середній, і від 0,8 до 1 – сильній ринковій позиції.

Запропонований показник оцінки рівня конкурентоспроможності має ряд суттєвих недоліків:

1) „нульова” ринкова позиція можлива у тому випадку, коли хоча б один із множників дорівнює нулю. Фактичний обсяг капітальних вкладень може відповідати критичному рівню, нижче якого знаходиться область збиткової діяльності підприємства. Економічна суть „нульової” ринкової стратегії чи „нульового” ринкового потенціалу фірми, менш за все, здається невизначеною: повна відсутність будь-якої, навіть неефективної або нераціональної стратегії, так само, як і відсутність у фірми потенціалу, в реальному житті є неможливою;

2) оцінка конкурентного статусу фірми за запропонованою формулою не дозволяє виявити та проаналізувати причини зміни рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки у формулі в наочному вигляді не враховуються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, хоча непрямо вони знаходять відображення як в стратегії, так і в потенціалі фірми;

3) експертний підхід до оцінки ступеня оптимальності стратегії і потенціалу фірми на основі користування типовими наборами факторів може бути припустимим з позицій якісного аналізу, але в недостатній мірі розкриває якісні взаємозв'язки;

4) поняття „оптимальна стратегія” та „оптимальний потенціал” чітко не визначені, не визначені також і критерії оптимальності цих показників;

5) критичний і оптимальний рівень стратегічних капітальних вкладень фірми може бути досить чітко визначений для конкретного інвестиційного проекту. У реальному житті підприємство одночасно реалізує декілька напрямків капітальних вкладень, створюючи або розвиваючи не одну, а декілька конкурентних переваг. Саме тому й оптимальну стратегію, й оптимальний потенціал слід розглядати як взаємопов'язані підмножини можливих рішень.

Іншим показником, який дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності фірми, є **рівень конкурентної переваги фірми**, який базується на конкурентному статусі:

(9.3)

$$I_{КПФ} = 9(КСФ),$$

$$I_{КСФ} = 0(СПФ, D^{HP}), \quad (9.4)$$

де $I_{КПФ}$ – рівень конкурентної переваги фірми;

$I_{КСФ}$ – рівень конкурентного статусу фірми, тобто ступінь достатності передумов для створення і підтримки необхідного рівня конкурентної переваги;

$СПФ$ – стратегічний потенціал фірми;

D^{HP} – сукупний вплив детермінантів на умови досягнення необхідного рівня конкурентної переваги фірми.

Економічний зміст показника рівня конкурентної переваги фірми полягає в тому, що він повинен характеризувати, з одного боку, ступінь розвиненості елементів стратегічного потенціалу, а з іншого – спрямованість впливу й ефективність використання фірмою умов зовнішнього середовища для створення та утримання на високому рівні конкурентної переваги. По кожному елементу стратегічного потенціалу повинні бути визначені параметри ресурсів, які можуть забезпечити досягнення цілей фірми стосовно кожного з етапів життєвого циклу конкурентної переваги.

Фактичні параметри ресурсів зіставляються з необхідними по кожному елементу стратегічного потенціалу і кожній стадії життєвого циклу, а при узагальнюючій оцінці використовуються отримані також експертним шляхом коефіцієнти вагомості кожного елемента.

Основною складністю при визначенні рівня конкурентної переваги фірми є оцінка потрібних значень параметрів ресурсів. При реалізації такої оцінки варто враховувати такі обставини:

- стратегічний потенціал фірми являє собою не сукупність, а систему взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів, які підкоряються всім загальним закономірностям системи (цілісності, ієрархічності, комунікативності, інтегрованості);

- витрати, пов'язані із забезпеченням кожного елемента СПФ ресурсами, являють собою альтернативні вартості цих ресурсів;

- максимізація „корисності” сукупного СПФ являє собою процес досягнення Парето-ефективності, тобто такого розподілу ресурсів між елементами СПФ, при якому неможливо покращити „корисність” хоча б одного елемента, не зменшуючи при цьому аналогічний показник іншого.

Оцінка рівня конкурентного статусу фірми може бути використана для аналізу причин невідповідності фактичних і потрібних значень стратегічного потенціалу фірми, виявлення ступеня впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентної переваги і формування на цій основі цілей стратегічного розвитку фірми.

Література: основна [4, 5, 6, 8, 9, 10], додаткова [14, 15, 17].

Тема 10. Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках

10.1 Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.

10.2 Проблема інтернаціоналізації української економіки. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.

10.1 Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках

Для ефективного входження у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виротовляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках.

Це може бути досягнуто на основі розроблення стратегії просування національного експорту на світовому ринку: в Україні виробляється 5% світової мінеральної сировини та

продуктів її переробки; розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються у 7 трлн дол. У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32%. За виробництвом чавуну, сталі, готового прокату Україна посідає 5 місце у світі після Японії, США, Китаю і Росії.

Крім того, Україна має конкурентоспроможні технології у аерокосмічній галузі, ракето- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів. Великий потенціал мають також агропромисловий та енергетичний комплекси України.

Якщо виходити з класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність країни, яка запропонована М. Портером, можна визначити такі **основні напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках:**

1 *Розвиток науки і технологій.* Тут можна відзначити два аспекти: з одного боку, Україна, як уже відмічалось, має певні наукові і технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракето- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів і в деяких інших галузях; з іншого боку – існує досить велике технологічне відставання у харчовій промисловості, ряді галузей машинобудування, виробництві інформаційно-обчислювальних систем.

2 *Залучення іноземних інвестицій для подолання технологічного відставання.* Старіння виробничих фондів без їх заміни через відсутність власних коштів відбирає у виробників перспективи виходу з кризового стану, а тим більше – досягнення рівня сучасної технологічної конкурентоспроможності на світовому ринку. Фактичні обсяги та питома вага іноземних інвестицій у реальну економіку України залишаються мізерними по відношенню до масштабів економіки.

Внутрішній ринок позичкового капіталу України з його високими процентними ставками за довгостроковими кредитами також є фактично недоступним для виробників джерелом кредитування. Крім того, інвестиційному процесу перешкоджає існуюча податкова система України.

Важливою проблемою є також майже повна відсутність моніторингу реальної ефективності іноземних інвестицій.

3 *Розвиток інфраструктури і систем зв'язку.* Ефективному формуванню стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств заважає недостатній розвиток систем зв'язку і транспортної інфраструктури. Цю проблему можна вирішити використовуючи переваги сприятливого економіко-географічного розташування України на основних напрямках міжнародних транспортних коридорів.

4 *Удосконалення системи збору та обробки інформації.* Неefективна система міжвідомчої статистики в Україні, дані якої досить часто дають лише загальне уявлення про певні процеси, не дозволяє зробити надійні висновки.

5 *Створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів.* За фактором „робоча сила” Україна має порівняні переваги — це досить великий науково-технічний потенціал та велика кількість дешевої кваліфікованої робочої сили. Але залишається проблема "відпливу умів", яка може бути успішно вирішена лише шляхом створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів.

Розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинна складатися з таких етапів:

1) аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються);

2) аналіз внутрішнього стану компанії у співставленні зі станом справ у всій галузі;

3) розроблення можливої стратегії розвитку кожного підприємства на основі етапів I-II.

Для розробки стратегії підприємства створюються робочі групи. У них входять керівники підрозділів, спеціалісти з фінансів, технології та маркетингу. Мета робочої групи — розроблення стратегії компанії на строк до 10-15 років. Період залежить від конкретного підприємства або галузі.

Стратегія компанії повинна розраховуватися таким чином, щоб її продукція зберігала високі конкурентні якості і технічну новизну протягом довгого часу. Такі компанії зберігають лідерство у світовому виробництві. Прикладом товару довгого життєвого циклу, який розроблений в Україні і який одержав

світове визнання, є комплекс машин та технології контактного стикового зварювання методом імпульсного оплавлення, який створений в інституті електрозварювання ім. Є.О Патона НАН України. Ці машини протягом багатьох років, а також ліцензії на ці установки купують іноземні підприємці.

10.2 Проблема інтернаціоналізації української економіки. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг

Для економічного розвитку України вирішального значення набуває макро- і мікроекономічна структурна політика, яка б стимулювала конкурентоспроможність національних підприємств та їх об'єднань на світових ринках.

Інтернаціоналізацію української економіки ускладнюють деякі *зовнішні чинники*:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, у тому числі конкуренції інтересів України та інших постсоціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках;

- істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів;

- дискримінація українських експортерів багатьма зарубіжними країнами, розширення використання механізму антидемпінгових розслідувань;

- обмеженість доступу до міжнародних інструментів регулювання торговельних режимів (через відсутність членства в системі ГАТТ/СТО);

- складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність міжнародним критеріям захисту прав інтелектуальної власності.

Україна має перспективи досягнення певної міжнародної конкурентоспроможності за умови реалізації власної стратегії інтернаціоналізації.

Враховуючи умови, проблеми та особливості розвитку України, а також світогосподарські тенденції, **стратегічними пріоритетами інтернаціоналізації української економіки є:**

- * система інтеграції у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- * ефективна міжнародна спеціалізація;
- * міжнародна диверсифікація, яка спрямована на ліквідацію монопольної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- * становлення власних транснаціональних економічних структур;
- * інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- * забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

Кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу.

Основна мета стратегії промислово-інноваційної політики України – забезпечення модернізації та структурної перебудови виробничого потенціалу, зниження його енерго- та матеріалоємності, підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація завдань промислово-інноваційного розвитку української економіки передбачає:

- 1) застосування стосовно високотехнологічних виробництв програмно-цільових методів економічного управління;
- 2) реалізацію Комплексної державної програми з енергозбереження;
- 3) розвиток на основі сучасних та світових досягнень національної інформаційної інфраструктури, створення та використання перспективних технологій, телекомунікаційних мереж, засобів інформатики та систем зв'язку;
- 4) розвиток біологічної галузі, яка має унікальний науково-технічний потенціал;
- 5) утворення фінансово-промислових груп, у т.ч. транснаціональних, а також горизонтальних та вертикальних холдингових компаній, науково-технічних центрів, технополісів, технопарків. У перспективі ці структури мають сформувати

основний стрижень науково-технологічного та інноваційного процесу;

б) здійснення заходів щодо стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв;

7) інституційне забезпечення інноваційної політики, у тому числі сприяння міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченні, розвиток трансферту технологій.

Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Передбачається створення відповідно до міжнародних стандартів національної мережі міжнародних транспортних коридорів та інтегрування її у транспортні країни Європи й Азії, Балтійського та Чорноморського регіону.

Успішне виконання всіх цих завдань буде сприяти створенню стійких та прозорих міжнародних перспектив реалізації національних конкурентних переваг.

Література: основна [5, 6, 7,8, 10, 11, 12, 13], додаткова [10, 19, 25], допоміжна [27].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Закони

- 1 Закон України „Про захист від недобросовісної конкуренції // ВВР. – 1996. - №36. - С. 485-492.
- 2 Закон України „Про захист економічної конкуренції // ВВР. – 2001. - №12. - С. 242-264.
- 3 Закон України „Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності // ВВР. – 1992. - №21. - С. 611-619.

Основна

- 4 Ансофф И. Стратегическое управление / Пер.с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 5 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
- 6 Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и обеспечение конкурентоустойчивости предприятий. – Харьков: Основа, 1997. – 245 с.
- 7 Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
- 8 Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран /Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
- 9 Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
- 10 Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учеб. для вузов /Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
- 11 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник; За ред. І. Ю.Сіваченка – К., 2003. – 186 с.

- 12 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: 2002. – 886 с.
- 13 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.

Додаткова

- 14 Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М., 2000. – 256 с.
- 15 Економіка підприємства: Підручник /За ред. С. Ф. Покропивного. - 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
- 16 Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.А., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: Риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
- 17 Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие. – С.Пб., 2000. – 283 с.
- 18 Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – К., 2000. – 785 с.
- 19 Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М., 1999. – 592 с.
- 20 Міцак Б.І. Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. – 104 с.
- 21 О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. – С.Пб.: Питер, 2002. – 864 с.
- 22 Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. /Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: Олант, 2002. – 416 с.
- 23 Хеймани Р.С., Шапиро Д.М. Экономика предприятия: Конкурентное право и политика поощрения конкуренции. Толковый англо-русский словарь. – М., 1997 – 111 с.
- 24 Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікація. – К.: Видавництво Українсько-фінського інституту менеджменту і бізнесу. – 1997. – 150 с.
- 25 Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999 – 384 с.

Допоміжна:

- 26 Белецкая И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке //Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №10. - С. 81-88.
- 27 Мигранян А. Особенности развития конкурентоспособности страны на этапе перехода к рыночной экономике //Общество и экономика. – 2004. - №10. - С. 174-179.

В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик,
О.М. Полякова, І.В. Чорнобровка

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 3

Відповідальний за випуск Полякова О.М.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 25.12.07 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,75. Обл.-вид.арк. 3,0.

Замовлення № Тираж 150. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.
Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків - 50, пл. Фейєрбаха, 7