

*Міністерство освіти і науки України  
Конотопський інститут Сумського державного університету  
Факультет заочної і дистанційної форми навчання*

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Індивідуальна тема: Формування стратегії підвищення  
конкурентоспроможності підприємства  
(на прикладі ДП «Пасажирське вагонне депо Бахмач»)*

*Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»*

*Завідуючий кафедрою: Власенко Д.О./*

*Керівник роботи: Весперіс С.З./*

*Виконавець: Горох Ю.М./  
гр. Мз-61к*

## ЗМІСТ

<b>РЕФЕРАТ</b> .....	3
<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ</b> .....	6
1.1 Концептуальні засади конкуренції та конкурентоспроможності ...	6
1.2 Особливості оцінки конкурентоспроможності промислової продукції .....	9
1.3 Якість як основа конкурентоспроможності підприємства.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП</b>	
<b>«ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»</b> .....	18
2.1 Конкурентний аналіз підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» та його конкурентів.....	18
2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства .....	24
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства .....	27
<b>РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ</b>	
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
<b>ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»</b> .....	32
3.1 Механізм формування конкурентної стратегії підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ».....	32
3.2 Удосконалення методів контролю якості продукції .....	36
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	40
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	42

## РЕФЕРАТ

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.** Випускна кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 43 сторінках. Матеріали роботи містять 9 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел містить 26 найменувань.

**Мета кваліфікаційної роботи бакалавра** – розробка і обґрунтування теоретичних і методологічних положень щодо формування шляхів підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

**Результати дослідження:** розглянуто концептуальні засади конкуренції та конкурентоспроможності; виділено особливості оцінки конкурентоспроможності промислової продукції; охарактеризовано якість як основу конкурентоспроможності; проведено конкурентний аналіз досліджуваного підприємства та його конкурентів; визначено та проаналізовано конкурентоспроможність підприємств та конкурентоспроможність їх продукції; запропоновано і обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ».

**Об'єктом дослідження** є процеси формування конкурентоспроможності підприємства на основі якості його продукції.

**Предметом дослідження** є операційна діяльність Державного підприємства «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ».

**Інформаційною базою** є наукові праці провідних економістів, статистичні дані та звітні дані підприємства.

**Практична значимість роботи.** Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути впроваджені в практику господарської діяльності підприємства, яке аналізується, або аналогічних підприємств.

**Ключові слова:** КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

## ВСТУП

Одним з найважливіших факторів підвищення ефективності економічної системи ринкового типу є конкуренція між підприємствами, організаціями, підприємцями. У сучасних умовах ринки з чисто конкурентною структурою займають невелике місце. З'ясування інших типів конкуренції дозволить поглибити розуміння економічних процесів, визначити специфіку взаємодії економічних суб'єктів, їхньої можливості, умови ціноутворення й інше.

Людині, що прагне розібратися в економіці, необхідно зрозуміти механізм ринкового зв'язку взагалі і конкретні його умови при різних типах конкуренції. Кожний з нас виступає в ролі покупця, більшість із працездатних людей — у ролі продавця (наприклад, реалізуючи трудові послуги), деякі з нас — у ролі підприємця. Знання умов конкуренції допоможе краще оцінити власні можливості і шанси, прогнозувати ситуацію, спробувати заздалегідь підготувати альтернативні варіанти поведінки. Ринок не може ефективно працювати без конкуренції. У той же час він не володіє достатнім імунітетом проти прагнень обмежити чи навіть усунути конкуренцію. Об'єктивна дія ринкового механізму конкуренції вимагає від підприємців та бізнесменів відповідної реакції для забезпечення конкурентоспроможності продукції. Оскільки конкуренція капіталу в ринковій економіці дістає свій прояв у формі конкуренції реалізованих товарів та послуг, то тільки їхня конкурентоспроможність визначає можливість існування і розвитку підприємства.

На жаль, сьогодні рівень конкурентоспроможності українських підприємств залишається низьким, що негативно відбивається не тільки на їх фінансовому стані, а й на всій економіці України. Щоб його підвищити, потрібні постійні, цілеспрямовані, комплексні управлінські заходи. Проте розробити механізми управління неможливо без правильного розуміння сутності такої складної економічної категорії, як конкурентоспроможність.

Теоретичним, методичним і прикладним дослідженням конкурентоспроможності присвячені наукові праці багатьох видатних економістів. Серед зарубіжних авторів можна відзначити таких вчених, як Азоев Г.Л., Ансофф І., Ассель Г., Градов А.П., Єрмолов М.О., Зав'ялов П.С., Ламбен Ж.-Ж., Портер М.,

Рубин Ю.Б., Фатхутдінов Р.А., Чурсін А.А., Юданов А.Ю. та інші. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток концепцій конкуренції та конкурентоспроможності внесли Балабанова Л.В., Должанський І.З., Кривенко Г.В., Решетникова Т.П., Титаренко В.Є. та інші. Разом з тим, ряд методологічних і практичних питань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності в умовах глобалізації, продовжує залишатися дискусійним. Залишається недооціненою роль якості продукції в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною.

Мета дослідження – розробка і обґрунтування теоретичних і методологічних положень щодо формування шляхів підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Виходячи із зазначеної мети, у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити наступні завдання:

- розглянути концептуальні засади конкуренції та конкурентоспроможності;
- виділити особливості оцінки конкурентоспроможності промислової продукції;
- охарактеризувати якість як основу конкурентоспроможності;
- провести конкурентний аналіз досліджуваного підприємства та його конкурентів;
- оцінити конкурентоспроможність підприємств та конкурентоспроможності їх продукції;
- запропонувати і обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ».

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентоспроможності підприємства на основі якості його продукції.

Предметом дослідження є операційна діяльність Державного підприємства «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ».

Інформаційною базою є наукові праці провідних економістів, статистичні дані та звітні дані підприємства.

Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути впроваджені в практику господарської діяльності підприємства, яке аналізується, або аналогічних підприємств.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### 1.1 Концептуальні засади конкуренції та конкурентоспроможності

Проблемам конкуренції присвячена велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і закордонних науковців. Причому практично кожна з них містить ті або інші визначення. Таке розмаїття наукових робіт відображає об'єктивну складність наукового дослідження.

Науковці дотримуються одного із трьох трактувань конкуренції - поведінкового, структурного, функціонального.

Поведінкове трактування конкуренції - боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб. Структурне трактування конкуренції — аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього. Функціональне трактування конкуренції - суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним. Таким чином, роботи у межах поведінкового підходу описують методи конкурентної боротьби, принципи вибору стратегії поведінки фірми на ринку; роботи у межах структурного підходу характеризують підходи до розв'язку проблеми ступеня монополізації ринку, функціональна інтерпретація визначає роль конкуренції в економіці [25].

Проаналізовані тлумачення поняття «конкуренція» різними науковцями узагальнимо із визначенням підходів до розуміння цього поняття (рис. 1.1).

З урахуванням розглянутого пропонується таке визначення: конкуренція – система управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у рамках законодавства. Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, суспільства в цілому.

Перейдемо до розгляду наступного поняття, що витікає з конкуренції – конкурентоспроможності підприємства.

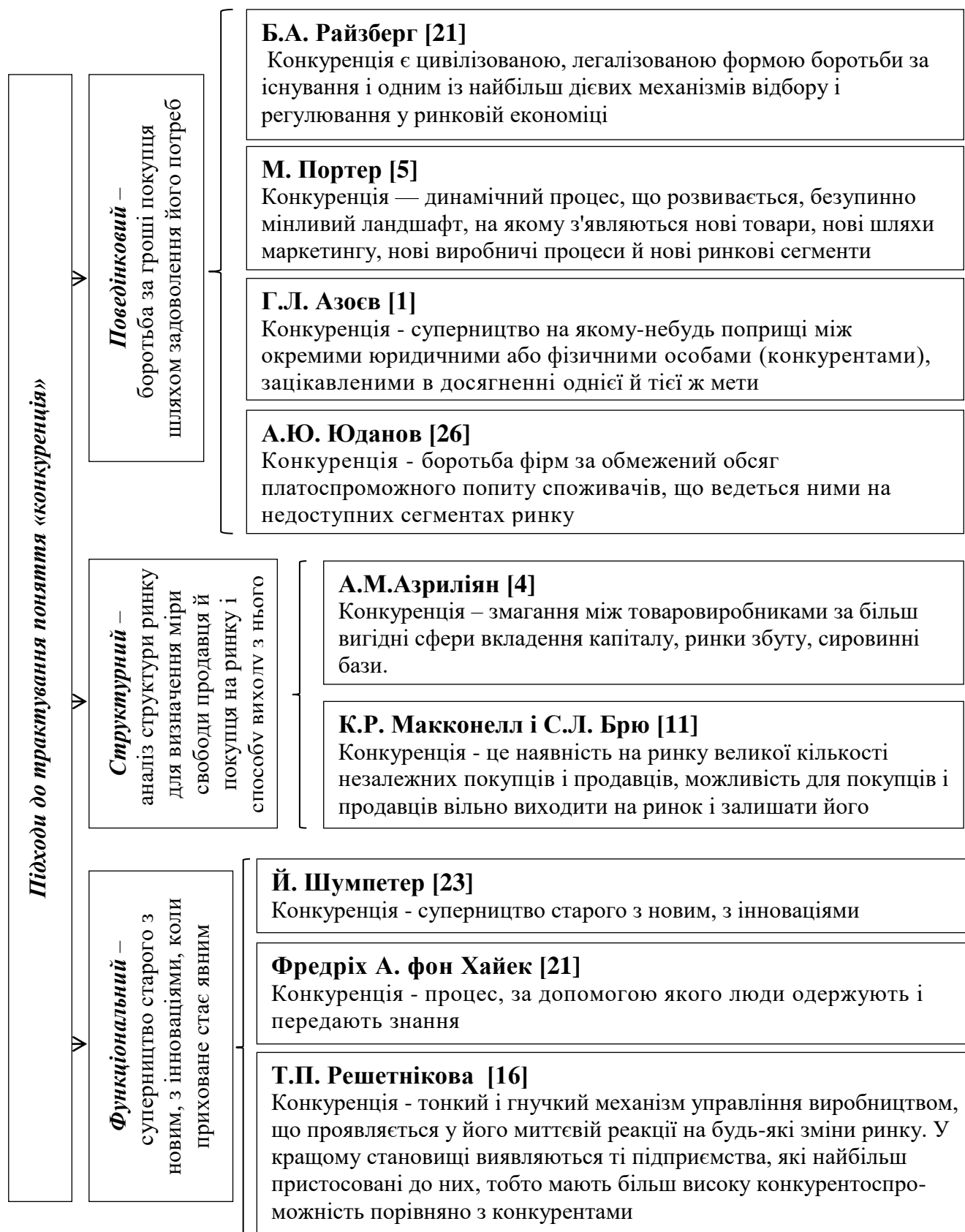


Рисунок 1.1 Підходи до трактування поняття «конкуренція».

У науковому світі не існує єдиного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємства. Ускладнює вивчення конкурентоспроможності підприємства той факт, що за своєю суттю конкурентоспроможність – поняття відносне і залежить від стану конкретного ринку, часового проміжку і від рівня розвитку економіки країни.

Зосередимо основні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактовка поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення	Головний наголос
А.М.Азриліян	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [4].	Конкурентоспроможність продукції
М. Портер	Конкурентоспроможність - властивість товару виступати на ринку з присутніми там аналогічними товарами [13]	Конкурентоспроможність продукції
Енциклопедичний словник бізнесмена	Рівень компетентності підприємства відносно до інших підприємств-конкурентів за такими параметрами, як технологія, практичні навички і знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість (систем управління, виробництва, продукції), комунікації [25]	Рівень компетентності
Р.А. Фатхутдінов	Властивість підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, переваги підприємства відносно інших підприємств всередині країни та за її межами [20]	Конкурентоспроможність продукції, конкурентні переваги
П.С. Зав'ялов	Конкурентоспроможність підприємства - можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [7].	Ефективність господарської діяльності
В. Ф. Оберемчук	Конкурентоспроможність підприємства - комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів [16]	Конкурентні переваги
В.І. Коршунов	Конкурентоспроможність підприємства є реальною і потенційною можливістю підприємств у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів [8]	Конкурентний потенціал
А.П. Градов	Порівняльна перевагу у певних характеристиках відносно до інших підприємств даної галузі всередині країни та поза її межами” [16].	Конкурентна перевага
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника являє собою відносну характеристику, що відображає відмінність процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [6].	Ступінь задоволення потреб споживача, ефективність виробничої діяльності
Ж.-Ж. Ламбен	Властивість задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять конкуренти [9].	Ступінь задоволення потреб споживача
Ю.Б.Рубін	Властивість використовувати сукупний конкурентний потенціал для боротьби із суперниками і досягнення конкурентних переваг [17].	Конкурентний потенціал
А.А. Чурсін	Властивість підтримувати високі темпи економічного зростання у середньо- та довгостроковій перспективі [22]	Економічне зростання у середньо- та довгостроковій перспективі



Підсумовуючі вищевикладене можна зауважити, що конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також від сукупності економічних методів управління діяльністю підприємства, що мають вплив на результати конкурентної боротьби. Підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Проте конкурентоспроможність товару не є вирішальним чинником в конкурентоспроможності підприємства. У ряді випадків конкурентоспроможність товару забезпечується за рахунок його реалізації за демпінговими цінами, що не компенсують витрат на його виробництво і збут (що при достатньо тривалому періоді часу може привести до банкрутства виробника).

По своїй структурі конкурентоспроможність підприємства значно складніша за конкурентоспроможність продукції, оскільки її об'єктом є вся виробничо-економічна діяльність підприємства.

## **1.2 Особливості оцінки конкурентоспроможності промислової продукції**

Випуск конкурентоспроможної промислової продукції – головна вимога ефективної діяльності підприємства. Проте, як зазначалось раніше, складність процесу оцінки рівня конкурентоспроможності промислової продукції обумовлюється багатоаспектністю поняття конкурентоспроможності та необхідністю оцінки різних показників; особливостями промислової продукції та сформованим складом персоніфікованої системи показників; залежністю від інформаційного забезпечення та умов ринкового середовища тощо.

Узагальнюючі відомі підходи щодо визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції, можна зауважити, що найбільш поширеними є два підходи – шляхом розрахунку одиничних та групових показників, а також порівнянням економічних ефектів, що створюють товар, і витрат на його придбання і використання.

У науковому середовищі чітко не визначається, до оцінки яких товарів слід застосовувати той чи інший підхід. Проте О.Капліна вказує на те, що методика оцінки рівня конкурентоспроможності товару має будуватись з огляду на сутність та специфіку товару. Х.Фасхієв наголошує на тому, що оцінка рівня складнотехнічної продукції має свої особливості [19].

Конкурентоспроможність промислової продукції визначається сукупністю властивостей цієї продукції, що входять до складу її якості, інших її властивостей, що визначають витрати споживача, які забезпечують можливість реалізації продукції на конкретному ринку у певному періоді.

Основними критеріями, що визначають конкурентоспроможність промислової продукції, є:

- технічний рівень продукції, що характеризує технічну досконалість оцінюваної продукції порівняно з відповідними базовими значеннями і ступінь використання останніх світових науково-технічних досягнень при розробці конструкції і технології виготовлення;

- рівень якості виготовленої продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO та інших міжнародних організацій, законодавчих органів держави і специфічні вимоги споживачів;

- рівень якості продукції в експлуатації або споживанні, що характеризує ступінь відповідності фактичних значень показників її якості вимогам нормативно-технічної документації;

- рівень витрат споживача на придбання продукції, сплату податків, оплату витрат на транспортування, монтаж, налагодження придбаного устаткування, оплату запасних частин, обслуговування і ремонт виробу, оплату матеріалів, палива, енергії тощо.

Принципи і методи оцінки рівня конкурентоспроможності можуть бути використані для обґрунтування рішень щодо комплексного дослідження ринку на основі аналізу динаміки технічного рівня і якості продукції на ринку; розробки заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; оцінки перспектив продажу конкретних виробів і формуванні структури продажів; контролю якості

продукції; встановленні цін на продукцію, призначену для реалізації; атестації продукції на вищу категорію якості; вирішення питання про доцільність постановки продукції на виробництво; зняття продукції з виробництва або її модернізації; підготовки інформації для реклами продукції .

Номенклатура показників якості промислової продукції включає наступні групи показників: показники призначення; показники економного використання сировини, матеріалів, палива та енергії (під час експлуатації продукції); показники надійності (ремонтпридатності, безвідмовності, довговічності, збереженості); ергономічні показники; естетичні показники; показники технологічності (під час експлуатації виробу); показники транспортабельності; показники стандартизації та уніфікації; патентно-правові показники; екологічні показники; показники безпеки.

При виборі номенклатури показників якості продукції для оцінки її рівня конкурентоспроможності необхідно враховувати наступне:

- у групі показників призначення необхідно виділяти підгрупу класифікаційних показників, які використовуються на етапі вибору відповідного базового зразку і у подальшій оцінці участі не приймають;
- у групі показників призначення, надійності, технологічності, економного використання сировини, матеріалів, палива і енергії необхідно враховувати лише ті показники, які є найбільш важливими для споживача в умовах конкретного ринку;
- у групі показників стандартизації та уніфікації включаються показники, які враховують кількість складових частин виробів, що випускаються за стандартами ISO та національними стандартами;
- у групі патентно-правових показників найбільш важливим при оцінці рівня конкурентоспроможності промислової продукції є показник патентної чистоти, який виражає ступінь втілення у цій продукції технічних рішень, які не підпадають під дію патентів. Якщо виріб має складові частини, що не мають патентної чистоти, необхідно визначити заходи і витрати, необхідні для забезпечення патентної чистоти виробу. Патентний пошук здійснюється згідно із вимогами відповідних стандартів;
- групи екологічних показників і показників безпеки вибираються виходячи із вимог міжнародних, національних стандартів і технічних регламентів і норм, а

також чинного законодавства країни. Продукція, яка не відповідає цим вимогам, є неконкурентоспроможною і не може бути реалізованою на певному ринку.

У випадку, якщо за значенням будь-якого показника якості продукція не відповідає вимогам діючого законодавства і технічним регламентам конкретного ринку, то подальша оцінка конкурентоспроможності цієї продукції є недоцільною.

Номенклатура економічних показників, що використовуються при оцінці рівня конкурентоспроможності промислової продукції, характеризується структурою повних витрат споживача, яка визначається специфічними особливостями продукції, умовами її використання, а також традиціями та умовами продажу на конкретному ринку. Повні витрати споживача містять одноразові та експлуатаційні (поточні) витрати.

Одноразові витрати являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), затрати на упаковку, транспортування, монтаж і налагодження, якщо вони не включені у ціну продукції. Іноді одноразові витрати включають витрати на споруди, необхідність у яких обумовлена вимогами експлуатації або споживання продукції.

Витрати на придбання продукції визначаються ціною, передбаченою контрактом або іншими договірно-правовими документами.

Витрати на транспортування продукції складаються з витрат на навантаження і розвантаження, доставку, розконсервацію і послуги, пов'язані зі зберіганням і обслуговування продукції при її доставці.

Одноразові витрати іноді включають також витрати на монтаж і демонтаж продукції, налагодження, пробний пуск тощо.

Експлуатаційні (поточні) витрати включають оплату праці обслуговуючого персоналу; витрати на паливо та енергію; витрати на сировину, основні і допоміжні матеріали; витрати на ремонти (середній і капітальний) та інші статті витрат, не розподілених за елементами; витрати на придбання додаткової технічної та експлуатаційної інформації і документації, необхідної для експлуатації і навчання персоналу.

Витрати на оплату праці обслуговуючого дану продукцію персоналу визначаються нормами і місцевими тарифними ставками у кожному конкурентному випадку.

Витрати на паливо та енергію включають вартість спожитого палива та енергії відповідно до норм і діючих цін, а також витрати на доставку, навантаження і розвантаження палива тощо.

Витрати на сировину, основні і допоміжні матеріали визначаються відповідно до норм їх витрат для експлуатації або споживання продукції, що аналізується, і цін на зазначену сировину і матеріали для конкретного ринку.

Витрати на ремонт (середній і капітальний) та інші статті витрат для конкретного споживача визначаються, виходячи з умов експлуатації виробу у цього споживача. У випадку відсутності таких даних вказані витрати визначаються з використанням нормативів і ставок, середніх для галузі, до якої відноситься споживач продукції.

Найчастіше для визначення рівня конкурентоспроможності промислової продукції застосовується комплексний метод оцінки, який ґрунтується на використанні комплексних (групових, узагальнених та інтегральних) показників якості продукції.

Інтегральним показником якості промислової продукції є відношення сумарного корисного ефекту у натуральних одиницях від експлуатації або споживання продукції за певний термін її служби ( $I$ ) до сумарних витрат споживача на придбання, експлуатацію або споживання продукції в умовах конкретного ринку ( $B$ ).

Під корисним ефектом від використання або споживання промислової продукції мають на увазі використовувану нею роботу або віддачу за оптимальний термін служби. При визначенні корисного ефекту для конкретного виду продукції необхідно розглядати можливий вплив на його величину інших показників якості (ергономічних, естетичних, екологічних) з тим, щоб виявити функціональну залежність корисного ефекту від цих показників.

Рівень конкурентоспроможності промислової продукції за комплексним методом оцінки визначається за формулою:

$$K_{(t)} = \frac{I_{(t)}}{I_{\delta(t)}} = \frac{\Pi_{\Sigma}}{\Pi_{\Sigma\delta}} \cdot \frac{B_{\delta}}{B}, \quad (1.1)$$

де  $I_{(t)}$ ,  $I_{\delta(t)}$  – інтегральний показник якості продукції, що порівнюється;

$\Pi_{\Sigma}$ ,  $\Pi_{\Sigma\delta}$  – сумарний корисний ефект від експлуатації або споживання продукції, що порівнюється;

$B$ ,  $B_{\delta}$  – повні витрати на придбання і експлуатацію продукції, що порівнюється.

Відношення повних витрат на придбання і експлуатацію або споживання порівнюваних видів продукції визначається по формулі:

$$\frac{B}{B_{\delta}} = \frac{B_c + T \cdot \sum_{i=1}^n B_i}{B_{c\delta} + T_{\delta} \cdot \sum_{i=1}^n B_{i\delta}}, \quad (1.2)$$

де  $B_c$ ,  $B_{c\delta}$  – одноразові витрати на придбання порівнюваних видів продукції;

$\sum_{i=1}^n B_i$ ,  $\sum_{i=1}^n B_{i\delta}$  – середні сумарні експлуатаційні витрати, що відносяться до

одного року служби порівнюваних видів продукції;

$T$  – термін служби;

$n$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

Розглянуті методики визначення конкурентоспроможності застосуємо для проведення оцінки діяльності підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ», його продукції та його конкурентів.

### 1.3 Якість як основа конкурентоспроможності підприємства

В сучасних економічних умовах проблема підвищення якості стає основним критерієм поліпшення якості життя, соціально-економічної, зовнішньоекономічної, політичної, екологічної безпеки. Поняття якості продукції зіставляється з конкурентоспроможністю, маючи загальну сферу формування і прояву. Якщо не підвищувати конкурентоспроможність підприємств, то неможливим є і розвиток як економіки держави в цілому, так і її окремих регіонів. Зараз в конкурентній боротьбі перемагають ті підприємства, які переслідують і показують більш високу продуктивність праці, кращу якість продукту. Першочерговою умовою у підвищенні конкурентоспроможності є поліпшення якості продукції. На даний момент при перенасиченості ринку підвищення якості продукції забезпечує головний фактор конкурентоспроможності на вітчизняних і світових ринках. Саме конкурентоспроможність підприємства зумовлює успіхи і престиж країни, а також є важливою властивістю примноження її національного багатства.

Основу забезпечення якості на підприємстві становить СМЯ (система менеджменту якості). Кожне підприємство повинно вибрати максимально вигідну для себе СМЯ з метою успішного функціонування на зовнішніх і внутрішніх ринках і підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

Проблема забезпечення якості є однією з найбільш значущих соціально-економічних проблем сучасного світу. З економічної точки зору якість розглядається як результат задоволення потреб, а менеджмент якості можна представити як скоординовану діяльність з управління підприємством щодо якості [3].

Відповідність вимогам ISO 9001 вказує на ступінь надійності постачальника і порядності його компанії. В даний час для розвинених і сучасних компаній відповідність вимогам ISO 9001 - це той мінімум, який дає переваги для швидкого входження в ринок. Головною метою серії стандартів ISO 9000 є стабільне функціонування документованої системи менеджменту якості продукції підприємства-постачальника. Спочатку стандарти серії ISO 9000 були спрямовані на відносини між компаніями у формі «споживач-постачальник» [8].

Визнання необхідності СМЯ є одним з головних рішень організації, яке покращує її діяльність і забезпечує гідну основу для ініціатив зі сталого розвитку.

Можливі переваги організації від впровадження системи менеджменту якості на основі ДСТУ ISO 9001-2015:

- поставка продуктів і послуг, які відповідають вимогам споживача, законодавчим та іншим нормативним вимогам;
- полегшення реалізації можливостей підвищити рівень задоволеності замовника;
- обробка ризиків і реалізація можливостей, пов'язаних з контекстом організації та її завданнями;
- демонстрація відповідності встановленим вимогам до системи управління якістю.

Постійна відповідність вимогам і виявлення майбутніх потреб і очікувань створює виклики для організацій у все більш динамічному і складному середовищі. Задля цієї мети організація може використовувати різні форми вдосконалення додатково до корекції і постійного поліпшення, такі як кардинальні зміни, інновації та реорганізація.

Основним фактором конкурентоспроможності товару є якість. Категорія «якість продукції» в сучасних умовах являє собою сукупність споживчих властивостей товару, що надають можливість в будь-якій мірі задовольняти обумовлені потреби [10].

На даний момент в ринковій економіці якість продукції є головним чинником підвищення конкурентоспроможності, реалізації продукції та успішності роботи підприємства. Якість забезпечує виживання підприємства в умовах швидко мінливого ринку, дозволяє збільшити темпи науково-технічного прогресу та ефективності виробництва.

Практика показує, що країни, де значна роль відводиться розвитку конкурентоспроможності підприємств, що сприяє високій якості товарів при результативному використанні ресурсів, стають лідерами світової економіки.



На даний момент завдяки підвищенню якості продукції відбувається наступне [20]:

- 1) значно підвищується задоволеність споживачів у вироблених товарах;
- 2) збільшується ефективність виробництва;
- 3) здійснюється економія ресурсів при більш повному задоволенні людських потреб.

Завдяки підвищенню якості продукції вирішуються наступні завдання:

- економічна ефективність виробництва за рахунок збільшення цін на якісний товар;
- забезпечений збут за рахунок поліпшених споживчих властивостей;
- експортна ефективність;
- найбільш матеріально вигідна реалізація товару;
- безпечна для здоров'я населення реалізація продукції.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що якість є головною складовою частиною конкурентоспроможності продукції. Відповідність рівня якості заданим цілям лежить в основі успіху підприємства.

Але необхідно також орієнтувати продукцію на конкретний ринок, завдяки чому продукція буде користуватися попитом, а при високій якості - задовольняти всі вимоги споживачів і мати високу конкурентоспроможність серед конкурентів.

Особливо актуальним в сучасній економічній ситуації, на наш погляд, представляється забезпечення своєчасного об'єктивного аналізу стану і перспектив ринкового середовища з метою забезпечення сталого і збалансованого зростання. Однією з найважливіших структурних складових забезпечення конкурентоспроможності є подолання негативних наслідків світової економічної і фінансової кризи, які не сприяють поліпшенню умов на ринку праці.

## РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»

#### 2.1 Конкурентний аналіз підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» та його конкурентів

ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» є відособленим структурним підрозділом державного територіально-галузевого об'єднання Південно-західної залізниці, що відноситься до загальнодержавної власності, створене з метою ремонту та обслуговування пасажирських вагонів. Місцезнаходження: 16500, Чернігівська область, м. Бахмач, вул. Деповська, 11-б.

ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» виконує всі види технічного обслуговування та поточних ремонтів механічного, випробувального та іншого обладнання, забезпечує поточне утримання виробничих та службово-побутових будівель. За призначенням і характером роботи воно є ремонтно-експлуатаційним.

Основними задачами ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» є:

- утримання у належному стані парку пасажирських вагонів;
- забезпечення виконання плану деповського та капітального ремонтів пасажирських вагонів, відповідно до затверджених технічних процесів та діючої нормативно-технічної документації;
- здійснення своєчасного та якісного технічного обслуговування пасажирських вагонів, відповідно до заданого плану на підставі затверджених технологічних процесів роботи ПТО та діючої нормативної документації;
- здійснення заходів щодо охорони праці.

Організаційна структура управління підприємством адекватна структурі самого підприємства і відповідає масштабам та функціональному призначенню керуючих об'єктів. Підприємство, що спеціалізується на ремонті складних та трудомістких об'єктів, складається з цехів, лабораторій та відділів. Структура управління підприємством розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на

процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпечити ритмічну та рентабельну його діяльність у напрямках, передбачених статутом.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ». Для зручності порівняння структури доходів підприємства розрахунки оформимо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз структури доходів, тис. грн.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 р. від 2017 р. (+,-)	Темп зростання, %
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %		
Дохід (виручка) від реалізації послуг	10490,0	84,24	11982,0	83,90	14367,0	83,77	3877,0	136,96
Операційні доходи	862,0	6,92	1055,0	7,39	1348,0	7,86	486,0	156,38
Дохід від участі в капіталі	-		-		-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-		-		-	-	-	-
Інші доходи від звичайної діяльності	1101,0	8,84	1245,0	8,72	1435,0	8,37	334,0	130,34
Надзвичайні доходи	-	-	-	-			-	-
Усього доходів	12453,0	100,00	14282,0	100,00	17150,0	100,00	4697,0	137,72

Дані таблиці 2.1 свідчать, що найбільшу питому вагу має дохід від реалізації послуг: 84,24 % у 2017 р. та 83,77 % у 2019 р. Усі інші доходи становлять незначну частку загальних доходів ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ». Аналіз доходів досліджуваного підприємства свідчить про те, що за період 2017-2019 р.р. спостерігається поступове зростання доходів (за вказаний період майже на 37%).

Проаналізуємо показники товарної продукції діяльності ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» (табл.2.2).

У 2017 році деповським ремонтом було відремонтовано на 16% більше, ніж заплановано, що у фізичних одиницях склало 196,4 тис. прив. вагонів. Всього по деповському ремонту у 2017 році план було виконано на 101,9% і відремонтовано 4410,6 одиниць. У 2018 році у вагонному депо відбувався ремонт, яким було відремонтовано 1140 одиниць, що перевищило план майже на 2%.

Таблиця 2.2 – Показники товарної продукції ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	план	звіт	план	звіт	план	звіт
Технічне обслуговування вагонів, тис. прив. ваг	1230,9	1427,3	1375,4	1577,3	1598,1	1612,2
Підготування вагонів під навантаження, тис. прив. ваг.	742,5	678,7	669,2	1117,8	628,7	1117,6
Деповський ремонт загальний, в тому числі капітальний ремонт, тис.ваг, в приведених одиницях	4340,3	4437,7	616,0	626,8	2195,8	2439,7
Деповський ремонт загальний в фізичних одиницях	4329,6	4410,6	1120,0	1140,0	2219,6	2243,7

2019 рік характеризується зростанням обсягів виконаних робіт за всіма позиціями, окрім того, звітні показники перевищують планові. Це свідчить про наявність в деповському ремонті вагонів зі збільшеними обсягами робіт. Причиною такого перевищення плану є значна зношеність вагонного парку Укрзалізниці.

Загалом, показники діяльності ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» свідчать про нарощування обсягів виробництва і поліпшення його конкурентного становища.

Як зазначалось раніше, об'єктом дослідження виступають машинобудівні підприємства підсекції ДМ "Виробництво транспортних засобів та устаткування" підкласу 35.20.2 "Ремонт і технічне обслуговування рухомого складу". До цього підкласу входять підприємства, які здійснюють технічне обслуговування, ремонт, відновлення та обладнання локомотивів залізничних, трамвайних та рухомого складу.

Основними вагоноремонтними заводами, що здійснюють ремонт рухомого складу Укрзалізниці, є:

- Дарницький вагоноремонтний завод (м. Київ), який здійснює ремонт критих вагонів і напіввагонів, виготовлення запасних частин до них; ремонт хопер-дозаторів, платформ; капітально-відновлювальний ремонт напіввагонів; капітально-відновлювальний ремонт електросекцій ЕР-1; ремонт і нове формування колісних пар вантажних вагонів;

- ПАТ "Дніпровагонремстрой" (м. Дніпропетровськ), який ремонтує м'які купейні пасажирські вагони типу СВ, РЩ, вагони-ресторани, а також проводить капітально-відновлювальний ремонт підвищеної комфортності плацкартних, купейних, м'яких, СВ, РЩ пасажирських вагонів як окремо, так і у складі фірменних потягів; ремонт і нове формування колісних пар; виготовлення запасних частин;

- ТДВ "Попаснянський вагоноремонтний завод" (м. Попасная Луганської обл.), який ремонтує напіввагони, 8-ми і 4-хвісні цистерни, транспортери, хопер-цементовози; проводить капітально-відновлювальний ремонт напіввагонів і 4-хвісних нафтобензинових цистерн; виготовляє запасні частини до критих вагонів, напіввагонів і цистерн; ремонтує і формує нові колісні пари;

- Стрийський вагоноремонтний завод (м. Стрий Львівської обл.), який здійснює ремонт критих вагонів, напіввагонів, платформ, хопер цементовозів, хопер-зерновозів, мінераловозів; ремонт та нове формування колісних пар;

- ПрАТ "Харківський вагоноремонтний завод" (м. Харків), який проводить ремонт купейних пасажирських вагонів, жорстких відкритих і міжобласних вагонів; будівництво шляховимірювачів; виготовлення запасних частин; ремонт і нове формування колісних пар;

- ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННО РЕМОНТНЕ ДЕПО БАХМАЧ» (м. Бахмач), створене з метою ремонту та обслуговування пасажирських вагонів.

Переважно всі зазначені підприємства були створені як товариства різних форм власності на базі підприємств, які працювали ще з кінця ХІХ століття. Це наклало певний відбиток на виробничі можливості підприємств та організацію виробничого процесу взагалі. Навіть з приходом нового власника не на всіх підприємствах відбулась зміна структури управління і підходи до ринкової діяльності підприємств. Ще до цього часу використовується морально і фізично зношене устаткування, яке має невисоке завантаження, середній вік працівників в середньому по досліджуваній групі підприємств становить 55 років, невелика частка працівників має вищу освіту або навчається у навчальних закладах. Це негативно впливає на творчу активність працівників та їх здатність опанувати нові професії.

Останнім часом рухомий склад залізниці помітно ускладнився, що вимагає від підприємств інших підходів до виробничої діяльності.

Крім цього, керівники підприємств вкрай обережно підходять до застосування інноваційних засобів управління. Дослідження досвіду управління і організації виробництва на аналогічних підприємствах цього ж виду економічної діяльності довели, що на більшості підприємств дослідження конкурентоспроможності практично не проводяться у зв'язку із відсутністю відповідних підрозділів, фахівців, а іноді і організаційно-методичного забезпечення проведення таких досліджень; крім цього, фактично відсутні роботи щодо поліпшення якості і попередження випуску бракованої продукції; всі заходи з управління якістю практично зосереджені на технічному контролі відповідності проведених ремонтних робіт вимогам нормативно-технічної документації (табл. 2.3).

Таким чином, головними проблемами сучасних вагоноремонтних заводів є:

- обмеженість функцій, які реалізуються маркетинговою службою підприємств – відсутні структурні підрозділи, що здійснюють дослідницьку і аналітичну роботу щодо дослідження конкурентоспроможності підприємств машинобудування; відсутня методика розрахунку конкурентоспроможності підприємств і продукції;

- відсутність єдиної інформаційної мережі підприємства, що ускладнює узгодження і обробку великої кількості інформації, а також зменшує продуктивність такої обробки; відсутність інформаційного зв'язку з постачальниками та споживачами продукції унеможлиблює мобільність і оперативність проведення ремонтних робіт, що у свою чергу знижує конкурентоспроможність підприємства і продукції;

- обмеженість функцій, які реалізуються службою контролю якості продукції – основними напрямками роботи служби контролю якості на більшості досліджуваних підприємств є технічне встановлення рівня якості виконаного ремонту; відсутні роботи, пов'язані із впровадженням заходів щодо формування системи управління якістю продукції та їх подальшої сертифікації.

Таблиця 2.3 - Результати дослідження стану підприємств, що здійснюють ремонт рухомого складу Укрзалізниці

Ознаки	Назви підприємств						
	Дарницький вагоноремонтний завод	ПАТ "Дніпровагонремстрой"	ТОВ "Експрес"	ДЛ «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»	ТДВ "Попелянський вагоноремонтний завод"	Стрийський вагоноремонтний завод	ПрАТ "Харківський вагоноремонтний завод"
Наявність аналітичного відділу у складі служби маркетингу	-	-	+	+	-	-	-
Наявність підсистеми ТП виробництва	-	-	-	-	-	-	-
Наявність підсистеми управління МТЗ	-	+	-	+	-	-	-
Наявність підсистеми управління маркетингом	-	-	+	+	-	-	-
Наявність підсистеми управління збутом	-	-	-	-	-	-	-
Наявність підсистеми управління фінансами	+	+	+	-	-	-	-
Наявність підсистеми планування	-	-	-	+	-	-	-
Наявність підсистеми бухгалтерського обліку	+	+	-	+	+	+	+
Наявність підсистеми моніторингу зовнішньої інформації	-	-	+	+	-	-	-
Проведення моніторингу складових конкурентоспроможності підприємства	-	-	-	-	-	-	-
Наявність взаємозв'язаних АРМ відділів підприємства	-	-	-	-	-	-	-
Наявність АРМ постачальників	-	-	-	+	-	-	-
Наявність АРМ споживачів	-	-	-	-	-	-	-
Проведення досліджень постачальників	-	-	+	-	-	-	-
Проведення досліджень споживачів	-	-	-	+	-	-	-
Наявність методики розрахунку конкурентоспроможності підприємства і продукції	-	-	-	-	-	-	-
Наявність сертифікованих систем якості	+	+	+	-	-	-	+
Наявність відділів технічного контролю продукції	+	+	+	+	+	+	+
Наявність структурних підрозділів, що проводять заходи щодо поліпшення якості продукції	+	+	-	+	-	-	+

Розв'язок виявлених проблем дозволить вагоноремонтним заводам суттєво підвищити свою конкурентоспроможність не лише на внутрішньому ринку, але і відкрити вихід на міжнародний ринок.

## 2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Розглянемо оцінку рівня конкурентоспроможності промислової продукції. Особливостями, що вплинули на вибір об'єктів для оцінки конкурентоспроможності продукції, є те, що всі досліджувані підприємства проводять ремонтні роботи рухомого складу залізниці; всі види ремонтних робіт мають бути проведені відповідно до вимог галузевих стандартів та технічних умов, затверджених державною адміністрацією залізничного транспорту України. Тому практично всі досліджувані підприємства здійснюють ремонтні роботи одного обсягу і порівняти їх конкурентоспроможність є проблематичним. Проте, окремі підприємства (ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ», ПрАТ "Харківський вагоноремонтний завод" та ТОВ "Експрес") мають дозволи на проведення ремонтних робіт, складніших за обсягом від традиційних. Це впливає як на технічні характеристики ремонтних робіт (підвищення експлуатаційних можливостей рухомого складу), так і на їх вартість.

Для порівняння виберемо ремонт відкритих вагонів, який проводиться двома підприємствами – ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» і ПрАТ "Харківський вагоноремонтний завод". Ремонт КРП відбувається відповідно до технічних умов з продовженням терміну служби на 16 років, але на ПрАТ "Харківський вагоноремонтний завод", крім цього, підсилюють хребтову балку, що продовжує термін служби додатково ще на 5 років.

Вихідні дані по порівнюваній продукції – ремонту відкритих вагонів – наведено у таблиці 2.4.

Усі показники, крім максимального навантаження від вісі на рейку, враховуємо у інтегральному показнику.

Груповий показник конкурентоспроможності ремонту відкритих вагонів за корисним ефектом (за терміном служби) розраховуємо за формулою:

$$I_{n.e.} = \frac{W_1 \cdot T_{c1} \cdot T_{c1} \cdot K_{n1}}{W_2 \cdot T_{c2} \cdot T_{c2} \cdot K_{n2}} = \frac{60 \cdot 7600 \cdot 16 \cdot 0,87}{60 \cdot 8200 \cdot 21 \cdot 0,94} = 0,6536.$$



Таблиця 2.4 - Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності ремонту відкритих вагонів

Показники	Значення показників ремонту відкритих вагонів	
	ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»	ПрАТ "ХВРЗ"
Вантажопідйомність, $W$ , т	60	60
Середній термін служби $T_c$ , років	16	21
Ціна ремонту, $C$ , грн	800000	1100000
Коефіцієнт технічного використання $K_n$	0,87	0,94
Середня вартість однієї години експлуатації $C_1$ , ум.од.	20,45	20,45
Тривалість експлуатації протягом року $T_2$ , годин	7600	8200
Максимальне навантаження від вісі на рейку $P_v$ , кН	173,7	185,6

Груповий показник конкурентоспроможності ремонту відкритих вагонів за економічними показниками розраховуємо за формулою:

$$I_{e.n.} = \frac{C_1 + T_{c1} \cdot C_{1.1} \cdot K_{n1} \cdot T_{z1}}{C_2 + T_{c2} \cdot C_{1.2} \cdot K_{n2} \cdot T_{z2}} = \frac{800000 + 16 \cdot 20,45 \cdot 0,87 \cdot 7600}{1100000 + 21 \cdot 20,45 \cdot 0,94 \cdot 8200} = 0,6720$$

Рівень конкурентоспроможності ремонту відкритих вагонів ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» буде становити:

$$K_{\text{Депо Бахмач} / \text{ХВРЗ}} = \frac{0,6536}{0,6720} = 0,9726.$$

Відносне значення максимального навантаження від вісі на рейку:

$$q = \frac{173,7}{185,6} = 0,9359.$$

Таким чином, можна зазначити, що виходячи з проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності між двома видами ремонту відкритих вагонів, ремонт, що проводиться ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» є не конкурентоспроможним по відношенню до ремонту, що проводиться ПрАТ "Харківський вагоноремонтний завод", він значно поступається конкуруючому підприємству як за якісними параметрами, так і за економічними показниками.

Проведемо порівняння ще одного ремонту – дизель-потягів, який проводиться двома підприємствами – ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» і ТОВ "Експрес". Ремонт проводиться відповідно до технічних умов з продовженням терміну служби на 16 років, але на ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ

ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» проводиться ремонт шестивагонного дизель-потягу, а на ТОВ "Експрес" – дизель-потягу з 4-х вагонів.

Вихідні дані по порівнюваній продукції – ремонту дизель-потягів – наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності ремонту дизель-потягів

Показники	Значення показників ремонту дизель-потягів	
	ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»	ТОВ «Експрес»
Вантажопідйомність, $W$ , т	159	106
Середній термін служби $T_c$ , років	16	16
Ціна ремонту, $C$ , грн	1500000	1200000
Коефіцієнт технічного використання $K_n$	0,93	0,90
Середня вартість однієї години експлуатації $C_1$ , ум.од.	18,26	18,26
Тривалість експлуатації протягом року $T_2$ , годин	8160	7900
Екологічність $E$ , бали	10	8

Усі показники, крім екологічності, враховуємо у інтегральному показнику.

Груповий показник конкурентоспроможності ремонту дизель-потягів за корисним ефектом (за вантажопідйомністю) розраховуємо за формулою:

$$I_{n.e.} = \frac{W_1 \cdot T_{c1} \cdot T_{c1} \cdot K_{n1}}{W_2 \cdot T_{c2} \cdot T_{c2} \cdot K_{n2}} = \frac{159 \cdot 8160 \cdot 16 \cdot 0,93}{106 \cdot 7900 \cdot 16 \cdot 0,90} = 1,6010.$$

Груповий показник конкурентоспроможності ремонту дизель-потягів за економічними показниками розраховуємо за формулою:

$$I_{e.n.} = \frac{C_1 + T_{c1} \cdot C_{1.1} \cdot K_{n1} \cdot T_{c1}}{C_2 + T_{c2} \cdot C_{1.2} \cdot K_{n2} \cdot T_{c2}} = \frac{1500000 + 16 \cdot 18,26 \cdot 0,93 \cdot 8160}{1200000 + 16 \cdot 18,26 \cdot 0,90 \cdot 7900} = 1,1342$$

Рівень конкурентоспроможності ремонту дизель-потягів ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» буде становити:

$$K_{\text{Депо Бахмач/ТОВ "Експрес"}} = \frac{1,6010}{1,1342} = 1,4116.$$

Відносне значення екологічності:

$$q = \frac{10}{8} = 1,25.$$

Таким чином, можна зазначити, що виходячи з проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності між двома видами ремонту дизель-потягів, ремонт, що проводиться ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» є конкурентоспроможним по відношенню до ремонту, що проводиться ТОВ "Експрес", він значно кращий за якісними параметрами при незначному перевищенні економічних показників.

Узагальнюючі вищенаведені дослідження конкурентоспроможності продукції підприємств машинобудування, можна зазначити, що якість продукції має вирішальний вплив на конкурентоспроможність як продукції, так і підприємства в цілому. Крім того, варто відмітити, що якість для споживача є обов'язковою, але не достатньою для прийняття рішення про придбання продукції.

У сучасних умовах якість продукції у значній мірі формується під впливом наступних основних факторів:

- можливість і бажання підприємства оперативно впроваджувати останні досягнення науково-технічного прогресу;
- вивчення вимог ринку та потреб різних категорій споживачів;
- інтенсивне використання "людського фактору" через навчання робітників і керівників, систематичне підвищення кваліфікації, матеріальної і моральної мотивації працюючих.

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства**

Для оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства вводимо номенклатуру показників конкурентоспроможності, які відносяться до внутрішніх чинників виробництва. Кількість показників конкурентоспроможності встановлюємо на рівні 71 і розділяємо на шість груп: фінансово-господарська діяльність (22 показники); виробничі показники (11); показники якості (10); розвитку (12); персоналу і соціальної сфери (14); рівня досконалості управління (2).

На основі отриманої на досліджуваному підприємстві інформації визначимо показники конкурентоспроможності ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» і проведемо аналіз його конкурентного потенціалу (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Показники конкурентоспроможності ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
1 Показники фінансово-господарської діяльності	0,088	0,164	0,255	0,399	0,511
2 Виробничі показники	0,399	0,399	0,462	0,505	0,492
3 Показники якості	0,320	0,351	0,450	0,552	0,375
4 Показники розвитку	0,110	0,155	0,215	0,222	0,255
5 Показники по персоналу та соціальному розвитку	0,310	0,310	0,351	0,406	0,473
6 Показники рівня управління	0,735	0,619	0,517	0,439	0,377
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності</b>	<b>0,310</b>	<b>0,321</b>	<b>0,373</b>	<b>0,421</b>	<b>0,408</b>

Аналіз конкурентного потенціалу підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» показує його зростання з 0,310 у 2015 р. до 0,408 в 2019 р., тобто в 1,3 рази. Особливо високі темпи зростання по розділу «фінансово-господарська діяльність»: рівень конкурентоздатного потенціалу збільшився в 5,8 рази. Це обумовлено, перш за все, зростанням обсягу продажів, приблизно у 2,5 рази і значним зменшенням збитків. Відновлюється активність підприємства в експортній діяльності, стійко розвивається дилерсько-сервісна мережа. По розділу «Виробничі показники» коефіцієнт конкурентоспроможності ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» збільшився з 0,399 у 2015 р. до 0,492 пунктів в 2019 р. Показники, пов'язані з обсягом виробництва, такі як ритмічність виробництва, продуктивність праці, коефіцієнт змінності устаткування, завантаження потужностей, критичний обсяг випуску за даний період покращали. Особливе хвилювання викликає низький рівень завантаження потужностей - всього 55%. Ця обставина позначається негативно на всіх аспектах діяльності підприємства. Залишається гострою проблема стану і оновлення основних фондів, особливо їх активній частині. Так, у 2018 р. зношення машин і устаткування становило 37%, а середній вік устаткування - 29 років. Виробництво конкурентоздатної продукції на такому устаткуванні в майбутньому буде ускладнено.

Особливе занепокоєння викликає стан якості продукції підприємства. У 2015-2019 рр. коефіцієнт конкурентоспроможності за якістю підвищився з 0,320 до 0,375 пунктів, тобто дуже незначно. Щоправда, з 2017 р. спостерігається поступове зростання цього коефіцієнта до 0,552 в 2018 р., потім ці показники знижуються. Зменшуються витрати на гарантійний ремонт. У 2019 р. витрати на забезпечення якості зросли у 2,8 рази щодо попереднього року. Найбільший потенціал підвищення конкурентоспроможності підприємства і продукції повинен бути укладений саме в розділі «Показники якість».

Як було відзначено вище, по даній методиці можна порівнювати конкурентоспроможність різних підприємств. Для цього необхідно мати достатній обсяг інформації про підприємство-конкурента. Інформація повинна бути достовірною і зіставною.

На досліджуваному ринку основними конкурентами є ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ», ТОВ "Експрес", ПрАТ "Харківський вагоноремонтний завод", Дарницький вагоноремонтний завод, ПАТ "Дніпровагонремстрой", ТДВ "Папаснянський вагоноремонтний завод", Стрийський вагоноремонтний завод. В таблиці 2.7 наведені результати розрахунків інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств, що досліджуються, за 2018-2019 р. і дана графічна інтерпретація одержаних показників у вигляді радарів конкурентоспроможності (рис. 2.1).

Аналізуючи дані таблиці 2.7 та рис. 2.1, можна зазначити, що підприємства-конкуренти (ТОВ "Експрес", ПрАТ "ХВРЗ", Дарницький ВРЗ, ПАТ "Дніпровагонремстрой") поступово нарощують свій конкурентний потенціал, а ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ», ТДВ "Папаснянський ВРЗ" та Стрийський ВРЗ, на жаль, мають тенденцію до погіршення свого конкурентного статусу (причини цього з'ясовано вище). Підприємство ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» має достатньо високий показник фінансово-господарської діяльності - 0,511 (у найближчого найбільш потужного конкурента він становить 0,520), а також показники по персоналу та соціальному розвитку – 0,473 (у найближчого найбільш потужного конкурента він становить 0,587). По всім

іншим показникам ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» має нижчі значення, ніж у інших підприємств.

Таблиця 2.7 - Показники конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

	ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»		ТОВ «Експрес»		Дарницький ВРЗ		ПрАТ "ХВРЗ"	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1 Показники фінансово-господарської діяльності	0,399	0,511	0,471	0,520	0,447	0,498	0,453	0,497
2 Виробничі показники	0,505	0,492	0,523	0,611	0,499	0,506	0,432	0,541
3 Показники якості	0,552	0,375	0,544	0,552	0,551	0,563	0,487	0,584
4 Показники розвитку	0,222	0,255	0,311	0,336	0,278	0,295	0,298	0,349
5 Показники по персоналу та соціальному розвитку	0,406	0,473	0,642	0,450	0,558	0,562	0,518	0,587
6 Показники рівня управління	0,439	0,377	0,311	0,491	0,322	0,337	0,495	0,543
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності</b>	<b>0,421</b>	<b>0,408</b>	<b>0,482</b>	<b>0,491</b>	<b>0,454</b>	<b>0,469</b>	<b>0,442</b>	<b>0,516</b>

Продовження таблиці 2.7

	ПАТ "Дніпровагонрем- строй"		ТДВ "Папаснянський ВРЗ"		Стрийський ВРЗ	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1 Показники фінансово-господарської діяльності	0,405	0,412	0,232	0,226	0,302	0,288
2 Виробничі показники	0,503	0,515	0,397	0,412	0,325	0,307
3 Показники якості	0,523	0,557	0,493	0,455	0,388	0,346
4 Показники розвитку	0,266	0,287	0,197	0,201	0,156	0,152
5 Показники по персоналу та соціальному розвитку	0,425	0,481	0,363	0,342	0,378	0,356
6 Показники рівня управління	0,458	0,446	0,357	0,349	0,371	0,361
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності</b>	<b>0,430</b>	<b>0,454</b>	<b>0,349</b>	<b>0,340</b>	<b>0,317</b>	<b>0,297</b>

Таким чином, всі досліджувані підприємства можна умовно поділити на дві групи залежно від конкурентного потенціалу. Першу групу будуть становити ТОВ "Експрес", Дарницький ВРЗ, ПрАТ "ХВРЗ" та ПАТ "Дніпровагонремстрой". Ці підприємства характеризуються стійкою тенденцією до підвищення свого конкурентного потенціалу. Другу групу становлять ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ», ТДВ "Папаснянський ВРЗ" та Стрийський

вагоноремонтний завод, які на поточний період мають нестійкі конкурентні позиції та тенденцію до погіршення свого конкурентного потенціалу.

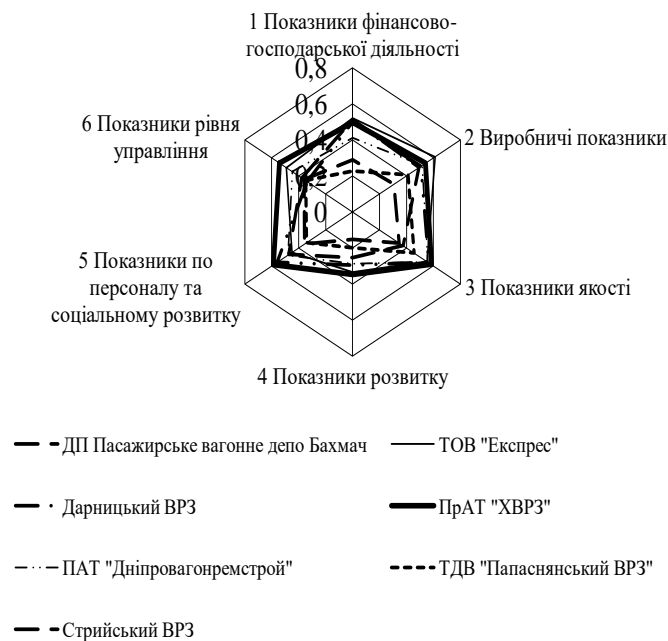


Рисунок 2.1 Радар конкурентоспроможності підприємств

Таким чином, керівництву ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» необхідно вжити ефективних заходів щодо поліпшення управління, розвитку, виробничої діяльності, особливо щодо менеджменту якості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формалізована кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності повинна базуватися на комбінації різних підходів з урахуванням характеру впливу окремих складових комплексної оцінки. Головна функція оцінки конкурентоспроможності полягає у виявленні конкурентних переваг підприємства з метою послідовного використання їх в ринковій діяльності.

## **РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»**

### **3.1 Механізм формування конкурентної стратегії підприємства ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ»**

Довгострокова ефективна робота підприємства, підвищення його конкурентоспроможності визначається правильним вибором стратегічних орієнтирів, які дозволяють найкращим чином використовувати людський капітал та інші ресурси підприємства.

Головними факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: конкурентоспроможність товарів і конкурентоспроможність самого господарюючого суб'єкта, яка включає в себе підвищення якості управління, вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем, впровадження стратегічного маркетингу, вдосконалення інноваційної діяльності та ін. Ці фактори будуть служити основою формування стратегії підприємства, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Існує велика кількість можливих стратегій підприємства: стратегія збереження екосистеми; стратегія підвищення якості продукції; стратегія переходу на регульовані ринкові відносини; стратегія міжнародної діяльності підприємства; стратегія ціноутворення та ресурсозберігаюча; стратегія організаційно-технічного та соціального розвитку підприємства; стратегія вдосконалення управління персоналом і т.д.

Розробка якісних, комплексно обґрунтованих і забезпечених ресурсами стратегій є однією з головних умов стійкого і ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Як свідчить практика, досягнення глобальної мети підприємства стає можливим, якщо вдало підібрані стратегії всіх рівнів в повній мірі враховують можливості підприємства і фактори зовнішнього середовища. Дану проблему



доцільно вирішувати за допомогою формування портфеля стратегій підприємства: набору взаємопов'язаних стратегій, об'єднаних за ознакою оптимальної відповідності цілям, потенціалу підприємства і зовнішніх умов.

Будучи конкурентоспроможним, підприємство може розраховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж в середньому по галузі. Розробка стратегії бізнесу має три аспекти:

- вирішення питання про те, де підприємство має великі шанси виграти конкурентну боротьбу;
- розробка таких характеристик пропонованої продукції, які здатні залучити покупця і витіснити підприємство з-поміж інших конкурентів;
- нейтралізація конкурентних заходів супротивників.

Стратегія конкуренції, як правило, буває одночасно атакуючою і оборонною - деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції суперників або, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби.

Крім того, важливою причиною, що визначає необхідність зосередження діяльності підприємства на різних стратегіях конкуренції в рамках єдиного виробничого комплексу, є обмеженість виробничих ресурсів і потужностей.

Спроба регулювання вітчизняної економіки стандартними для західного ринкового господарства засобами на основі традиційних стратегій дає негативні результати, а так як процес адаптації може затягнутися надовго через відсутність проривних стратегій, негативні наслідки будуть тільки збільшуватись.

Особливо зупинимося на стратегічних рішеннях. Сукупність рішень рівня стратегічного управління задає сферу діяльності підприємства у зовнішньому середовищі і визначає напрямок руху в заданій релевантній області.

Виділяються рішення, які визначають номенклатуру, обсяг і властивості продукції, що виробляється, способи поведінки підприємства на товарному ринку і взаємовідносин з покупцями продукції; поведінку підприємства на ринку виробничих ресурсів; технологію виробничо-господарської діяльності підприємства (технологічна компонента стратегії); інтеграційні функціонально-управлінські взаємодії підприємства з іншими підприємствами (інтеграційна компонента

стратегії); способи залучення, накопичення і витрачання фінансових ресурсів (інвестиційно-фінансова компонента стратегії), взаємовідносини з інвесторами, а також характер взаємодії з акціонерами; тип, структуру і взаємини з колективом працівників підприємства та іншими кваліфікованими кадрами (соціальна компонента); характер і технологію управління підприємством (управлінська компонента).

Розглянемо на прикладі ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ». Сьогодні для задоволення споживчих переваг особливий наголос робиться на гнучкість (на відміну від масштабу виробництва), що дозволяє виконати замовлення споживача на різноманітну продукцію швидко і за прийнятними цінами. Однак, приймаючи рішення щодо ціноутворення і іншим умовам взаємодії з покупцями, важливо управляти цими величинами так, щоб орієнтуватися на більш прибуткових покупців. З цією метою переваги покупців щодо властивостей і призначення продукції, взаємовідносин з підприємством повинні бути сегментовані. Таким чином стратегічні рішення, що стосуються вибору, для орієнтації на них всієї діяльності вимагає розуміння їх характеристик.

Крім того, підприємство може використовувати стратегію вертикальної інтеграції. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що підприємство може розширити свою діяльність у напрямку до постачальників і по напрямку до споживача.

Використовуючи механізм імітаційної моделі адаптації підприємства до ринкових умов, а також сформульований підхід до формування конкурентної стратегії підприємства можна виробити механізм формування конкурентної стратегії підприємства (рис. 3.1).

У процесі свого розвитку підприємство стикається з проблемами зростання. Симптомами цих проблем є: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві; погіршення фінансового стану; зниження організованості; збої в основних бізнес-процесах підприємства тощо. Рішення даної проблеми передбачає використання різних управлінських методик, впровадження інформаційних технологій, адекватних проблем. Повинні бути запуснені механізми самоорганізації та адаптації підприємства, які змінюються у внутрішніх і зовнішніх

умовах, забезпечено додаткові конкурентні переваги, додаткові вигоди внаслідок ефекту синергізму і підвищення рівня керованості та конкурентоспроможності підприємства.

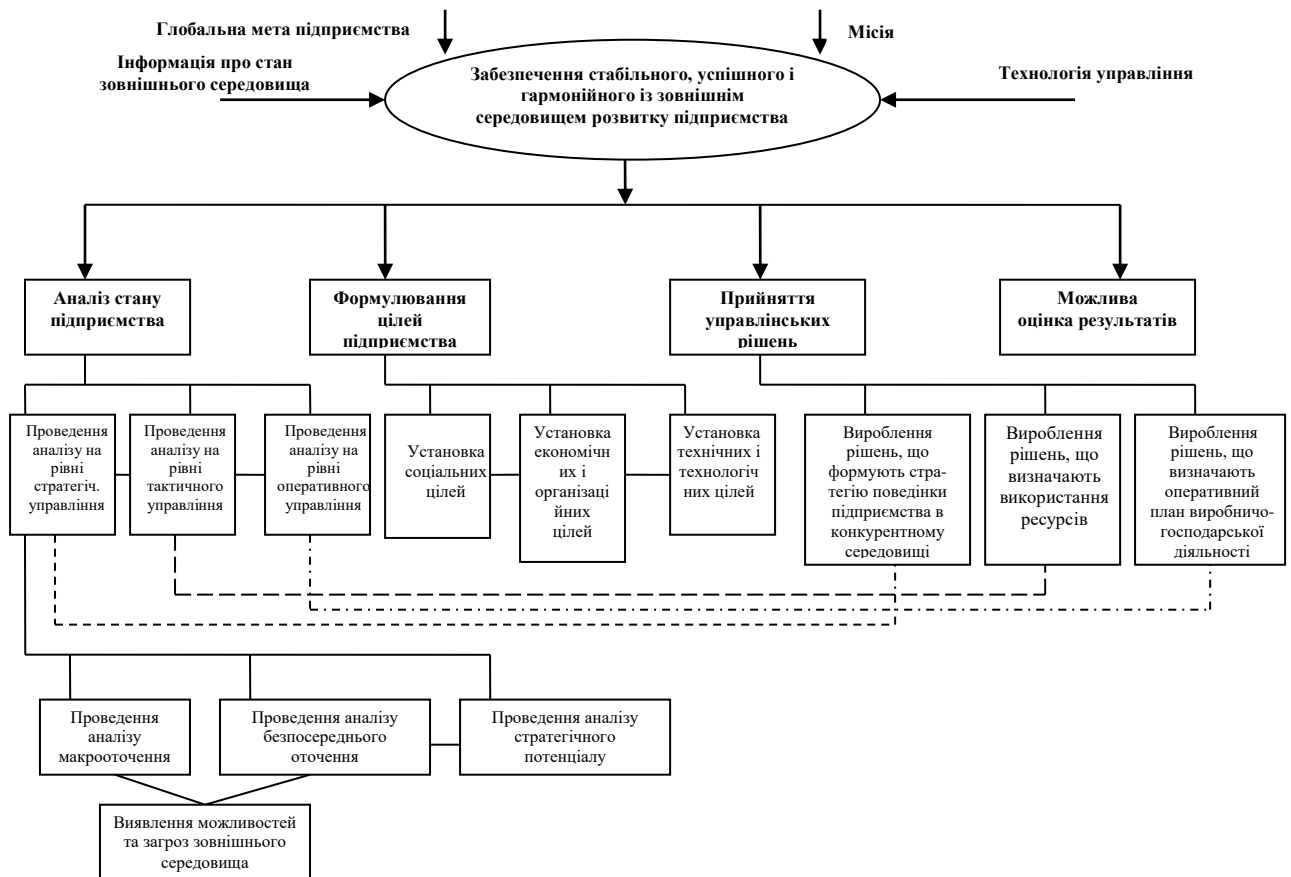


Рисунок 3.1 Механізм формування конкурентної стратегії підприємства

Для успішної реалізації стратегії необхідно створити правові, технічні, методичні, ресурсні, інформаційні та організаційні можливості для успішного виконання стратегії; створити систему мотивації працівників для більш ефективної роботи та сприятливу атмосферу всередині підприємства для ефективного виконання стратегічних цілей.

У процесі свого розвитку підприємство стикається з проблемами зростання. Симптомами цих проблем є: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві; погіршення фінансового стану; зниження загальної організованості; збої в основних бізнес-процесах підприємства та ін. Рішення даної проблеми передбачає використання різних управлінських методик, впровадження інформаційних технологій, адекватних проблем. Повинні бути запуснені механізми

самоорганізації та адаптації підприємства в мінливих внутрішніх і зовнішніх умовах, забезпечення додаткових конкурентних переваг внаслідок ефекту синергізму і підвищення рівня керованості та конкурентоспроможності підприємства

### **3.2. Удосконалення методів контролю якості продукції**

На сьогоднішній день вітчизняними машинобудівними підприємствами накопичений достатній досвід щодо застосування статистичних методів контролю якості, наприклад ГОСТ 18242-72 та ГОСТ 20736-75. Стандарти на статистичний контроль якості забезпечують можливість об'єктивно порівнювати рівні якості партій однотипної продукції як у часі, так і по різних підприємствах. Стандарти дають можливість проаналізувати все різноманіття планів проведення статистичного контролю якості, а фахівці, у свою чергу, повинні вибрати оптимальний варіант з урахуванням ступеня точності контрольованих параметрів, витрат на здійснення контролю, можливості залучення фахівців у даній області. Але в практичній діяльності здійснювати статистичний контроль можна за дуже великою кількістю планів і обрати оптимальний не завжди легко. Тому нижче пропонується методика визначення рівня витрат, необхідних на здійснення статистичного вхідного та приймального контролю якості з урахуванням вимог різних сегментів ринку.

Доцільно правильно організувати процедуру вхідного (приймального) контролю якості продукції за допомогою статистичних методів. На машинобудівних підприємствах на сьогодні методи статистичного контролю практично не застосовуються. Впроваджуючи суцільний вхідний і приймальний контроль, підприємства страхують себе від зайвих витрат, але такий підхід не дозволяє повною мірою використовувати потенціал підприємства, що робить його менш конкурентоспроможним. Вирішити цю проблему, після проведеної оцінки

постачальників можна за допомогою комбінації суцільного та вибіркового контролю.

Такий підхід допускає проведення АВС-аналізу, оскільки при виготовленні складної технічної продукції задіяні деталі широкої номенклатури. АВС-аналіз дає можливість розділити все різноманіття виробів на три групи, що розрізняються між собою кількістю, рівнем собівартості і ступенем жорсткості контрольованих параметрів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Основні характеристики деталей для проведення АВС-аналізу

Група	Кількість	Питома вага, %	Загальна собівартість	Питома вага, %
Деталі власного виробництва				
А	<u>480</u>	<u>11</u>	<u>35079</u>	<u>69</u>
	67	12	39800	71
В	<u>1224</u>	<u>28</u>	<u>11693</u>	<u>23</u>
	158	27	11211	20
С	<u>2556</u>	<u>61</u>	<u>4067</u>	<u>8</u>
	340	61	5045	9
Усього:	<u>4260</u>	<u>100</u>	<u>50839</u>	<u>100</u>
	565	100	56056	100
Комплектуючі, отримані по кооперації				
А	<u>159</u>	<u>8</u>	<u>23461</u>	<u>69</u>
	37	7	14580	77
В	<u>606</u>	<u>25</u>	<u>7140</u>	<u>21</u>
	110	21	3218	17
С	<u>1580</u>	<u>67</u>	<u>3400</u>	<u>10</u>
	380	72	1136	6
Усього:	<u>2345</u>	<u>100</u>	<u>34001</u>	<u>100</u>
	527	100	16662	100

У чисельнику дані для вагона ТО-3, у знаменнику - для вантажного піввагона 12-757.

На наш погляд, контроль деталей буде найбільш ефективним, якщо деталі групи А піддавати суцільному контролю, оскільки вони мають широку номенклатуру та невеликі обсяги випуску, що не дає можливості класифікувати їх за типорозмірами; групи С - тільки вибіркового; а групи В - суцільному та вибіркового одночасно. Узагальнені групи (В та С) містять велику кількість деталей різних найменувань, що, на наш погляд, доцільно класифікувати за типорозмірами, щоб надалі аналізувати не кожну деталь, а окрему групу і на цій підставі формувати статистичну вибірку даних. Ще одним підтвердженням доцільності формування

статистичних вибірок вищезазваним способом є незначний розкид дисперсії контрольованих параметрів обробки на базі фактичних даних підприємств. Обробку бази даних проводимо за допомогою стандартних програм Microsoft Excel.

Значення величини витрат на проведення суцільного контролю якості виробів груп А, В та С визначаються відповідно до заводської документації.

Загальні витрати на функціонування системи контролю якості продукції визначаються за наступною формулою:

$$B_{з.к} = B_{вх} + B_{пр}, \quad (3.1)$$

де  $B_{вх}$  – витрати на вхідний контроль якості продукції;

$B_{пр}$  – витрати на приймальний контроль якості продукції.

На значення кожного доданка впливає велика кількість факторів. Так, наприклад, витрати на вхідний контроль залежать від якості постачання, а витрати на приймальний контроль залежать від якості постачання та безперебійності технологічного процесу одночасно. Кожен доданок є величиною комплексною, тому доцільно створити математичну модель, яка в належній мірі відтворювала б різноманіття властивостей об'єкту, що досліджується.

Змінними величинами в планах статистичного контролю є: обсяг вибірки ( $n$ ), обсяг партії ( $N$ ), вхідний ( $P_{вх}$ ) та вихідний ( $P_{вих}$ ) рівні якості, інтервал між налагодженням обладнання ( $I_k$ ) для регулювання технологічного процесу; ризик бракування придатної продукції ( $\alpha$ ) та ризик прийняття бракованої продукції ( $\beta$ ) для вхідного і приймального контролю, що у свою чергу будуть залежати від вимог визначеного сегмента ринку. Процес здійснення статистичного контролю якості продукції за альтернативною ознакою, припускає вибір оптимального плану проведення контролю; найефективнішим планом буде вважатися той, котрий забезпечить мінімальні витрати і відповідно максимальний економічний ефект від впровадження статистичних методів контролю якості продукції.

Таким чином, формуємо цільову функцію та обмеження завдання оптимізації, яка може бути проілюстрована наступною схемою (рис. 3.2).

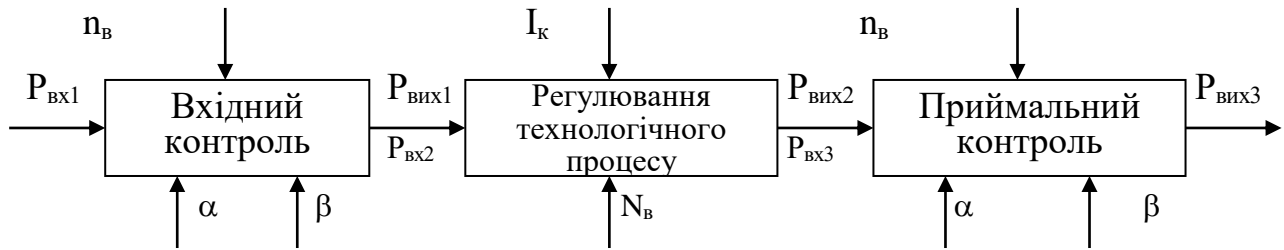


Рисунок 3.2 Загальний вигляд моделі впливу факторів на розмір витрат на статичний контроль якості продукції

Умовні позначки на схемі:

$P_{вх1}$  – рівень вхідної якості сировини, матеріалів та комплектуючих виробів;

$P_{вих2}, P_{вих3}$  – рівень вхідної якості продукції на кожному етапі контролю відповідно;

$P_{вих1}, P_{вих2}$ , - рівень вихідної якості продукції на кожному етапі контролю відповідно;

$P_{вих3}$  – рівень якості готової продукції. Явним є той факт, що  $P_{вих1} = P_{вх1}$ ,  $P_{вих2} = P_{вих3}$ .

На базі проведених розрахунків щодо можливості впровадження статистичного контролю якості розраховуємо витрати на його здійснення, ураховуючи, що вхідний та приймальний контроль якості різняться між собою тільки значенням показників, що аналізуються:

$$B_{ex-np} = (Z_e + E_n \cdot K_e + BT_k) \cdot Q, \quad (3.2)$$

де  $Z_e$  – загальні витрати на статистичний вхідний (приймальний) контроль одиниці продукції, грн.;

$K_e$  – капітальні вкладення на впровадження статистичного вхідного (приймального) контролю одиниці продукції, грн.;

$E_n$  – коефіцієнт, що ураховує ефективність капітальних вкладень за часом (0,15-0,2);

$BT_k$  – втрати в результаті ризику постачальника та споживача, грн.;

$Q$  – кількість деталей, що підлягає контролю, шт.

Критерієм економічної ефективності є максимальна різниця між розміром витрат на суцільний та статистичний вибірковий контроль.

Таким чином, застосування запропонованого методу визначення розміру витрат на проведення статистичного контролю якості дасть можливість підприємству ураховувати вимоги різних сегментів ринку, зменшувати розмір непрямих витрат, що позитивно вплине на остаточний рівень ціни та якості продукції, а також на рівень конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Основою ринкової економіки є конкуренція – боротьба між виробниками або постачальниками, підприємствами, фірмами за більш вигідні умови виробництва та збуту продукції з метою досягнення кращих результатів своєї підприємницької діяльності. В ринковій системі основний зміст конкуренції – боротьба за споживачів. Конкуренція є потужним стимулом економічного росту, покращення якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, а на цій основі зниження витрат виробництва та цін.

конкурентоспро-можність продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також від сукупності економічних методів управління діяльністю підприємства, що мають вплив на результати конкурентної боротьби. Підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Проте конкурентоспроможність товару не є вирішальним чинником в конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в глобальному (світовому) масштабі є головною метою його діяльності. Для цього необхідно провести кількісну оцінку. Без такої оцінки конкурентоспроможності всі передбачені підприємством заходи для підтримки продукції (послуг) на належному рівні залишаться благими намірами.

Найбільш поширеними є два підходи щодо визначення та оцінки конкурентоспроможності – шляхом розрахунку одиничних та групових показників, а також порівнянням економічних ефектів, що створюють товар, і витрат на його придбання і використання. Конкурентоспроможність промислової продукції визначається сукупністю властивостей цієї продукції, що входять до складу її якості, інших її властивостей, що визначають витрати споживача, які забезпечують можливість реалізації продукції на конкретному ринку у певному періоді.

Основним фактором конкурентоспроможності товару є якість. Категорія «якість продукції» в сучасних умовах являє собою сукупність споживчих власти-



востей товару, що надають можливість в будь-якій мірі задовольняти обумовлені потреби.

Проведений аналіз ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» з позиції конкурентоспроможності свідчить про те, що підприємство протягом останніх років постійно розвивається, рухається вперед. Отже, виходячи з цього, ми можемо говорити про те, що досліджуване підприємство має достатній рівень конкурентоспроможності серед найближчих конкурентів, але керівництву ДП «ПАСАЖИРСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО БАХМАЧ» необхідно вжити ефективних заходів щодо поліпшення управління, розвитку, виробничої діяльності, особливо щодо менеджменту якості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Необхідно постійно вдосконалювати шляхи функціонування фірм підприємства в сучасних умовах конкуренції: ретельно вивчати ринок, на якому функціонує фірма, обов'язково планувати збут продукції, підтримувати зв'язки з постачальниками і споживачами.

Розробка якісних, комплексно обґрунтованих і забезпечених ресурсами стратегій є однією з головних умов стійкого і ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Як свідчить практика, досягнення глобальної мети підприємства стає можливим, якщо вдало підібрані стратегії всіх рівнів в повній мірі враховують можливості підприємства і фактори зовнішнього середовища. Дану проблему доцільно вирішувати за допомогою формування портфеля стратегій підприємства: набору взаємопов'язаних стратегій, об'єднаних за ознакою оптимальної відповідності цілям, потенціалу підприємства і зовнішніх умов.

Застосування методу визначення розміру витрат на проведення статистичного контролю якості дасть можливість підприємству урахувати вимоги різних сегментів ринку, зменшувати розмір непрямих витрат, що позитивно вплине на остаточний рівень ціни та якості продукції, а також на рівень конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2000. 459 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, В.В.Холод – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 448 с.
3. Бичківський Р. Управління якістю: Навчальний посібник / Р.Бичківський - Львів, ДУ Львівська політехніка, 2000.- 345 с.
4. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 1999. 1248 с.
5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник . К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
6. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. *Как продать товар на вашем рынке*. М.: Мысль, 1990. С. 228-241.
7. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособ. М. : ИНФРА-М, 2000. 496 с.
8. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2003. 21 с.
9. Ламбен Ж.-Ж, Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В.Б.Колчанова. 2-е изд. СПб., 2008.
10. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М. : ОАО Новости, 2000. 435 с.
11. Макконелл К. Р. , Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика : у 2 т. Т. 2. Пер. с англ. под ред. И. В. Морозова. Таллин : АО "Реферто", 1995. 400 с.
12. Портер М. Е. Международная конкуренция; под ред. В. Д. Щепинина. М. : Международные отношения, 1993. 896 с.

13. Портер М. Е. Конкуренция : учеб. пособ.; пер. с англ. под ред. Я. В. Заблоцкого. М. : Издательский дом “Вильямс”, 2003. 496 с.
14. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь М. : ИНФРА-М, 1998. 479 с.
15. Решетникова Т. П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 2001. № 9. С. 166-173.
16. Решетникова Т. П. Организационно-экономические методы управления конкурентоспособностью предприятия : дис. ... канд. эконом. наук Донецк, 2003. 169 с.
17. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. 6-е изд., перераб. и доп. М., 2007.
18. Титаренко В. Є. Оцінювання та розвиток конкурентоспроможності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Національний університет "Львівська політехніка". Львів, 2005. 22с.
19. Фасхиев Х. Оценка конкурентоспособности новой техники. *Маркетинг.* – 2008 - №6. – с.25-35.
20. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М. : Бизнес-школа ”Интел-Синтез”, 1999. 416 с.
21. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода. СПб. : Пневма, 1999. 212 с.
22. Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2006
23. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательства, прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры); под ред. В. С. Автономова и др. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
24. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. СПб. : Специальная литература, 1995. 284 с.
25. Энциклопедический словарь бизнесмена. Менеджмент, маркетинг, информатика. / под ред. М. И. Молдованова. К.: Техника, 1993. 856 с.
26. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособ. М.: “ТНОМ-ПРЕСС”, 1998. 384 с.