

*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: Управління якістю як основа підвищення  
конкурентоспроможності продукції промислового підприємства  
(на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»)*

*Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»*

*Завідуючий кафедрою: \_\_\_\_\_ /Власенко Д.О./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Весперіс С.З./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Кривошея Ю.А./  
гр. Мз-61к*

## ЗМІСТ

<b>РЕФЕРАТ</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>	<b>6</b>
1.1 Парадигма конкурентоспроможності	6
1.2 Якість як основний важіль конкурентоспроможності	9
1.3 Методичні засади аналізу конкурентоспроможності	12
<b>РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ"МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП"</b>	<b>17</b>
2.1 Конкурентний аналіз підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"	17
2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та аналіз конкурентів	24
2.3 Проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції	31
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ</b>	<b>35</b>
3.1 Удосконалення технічної складової конкурентоспроможності	35
3.2 Удосконалення мотиваційної складової конкурентоспроможності	40
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>48</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>50</b>

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 27 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 51 сторінку, у тому числі 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Мета роботи* – розробка заходів та конкретних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на основі удосконалення її якості.

*Задачі дослідження:*

- розглянути парадигму конкурентоспроможності;
- охарактеризувати якість як основний важіль конкурентоспроможності;
- провести аналіз методичних засад аналізу конкурентоспроможності;
- провести конкурентний аналіз підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп";
- провести оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства та проаналізувати основних конкурентів;
- визначити проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції;
- визначити шляхи удосконалення технічної складової конкурентоспроможності;
- сформулювати шляхи удосконалення мотиваційної складової конкурентоспроможності.

*Предмет дослідження* – питання управління якістю в контексті підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств.

*Об'єкт дослідження* діяльність ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" в сфері управління якістю продукції.

*Інформаційну базу дослідження* складають наукові праці відомих фахівців в галузі управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, статистична інформація, дані промислових підприємств, власні спостереження.

*Запропоновані рекомендації* щодо удосконалення технічної та мотиваційної складової конкурентоспроможності можуть бути реалізовані на промислових підприємствах при впровадженні конкретних заходів, спрямованих на утримання і поліпшення конкурентних позицій підприємства.

*Ключові слова:* КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

## ВСТУП

В умовах світової глобалізації та перенасиченого ринку конкуренція загострюється, тому для утримання місця на ринку все більше виробників у всьому світі змушені шукати рішення, що забезпечують їм довгострокове лояльне ставлення з боку споживачів, клієнтів, персоналу, інших зацікавлених сторін.

В даний час конкурентоспроможність підприємств залежить, в першу чергу, від якості виробленої продукції або послуг, що надаються і від його можливості задовольнити вимоги споживачів. Майже кожне підприємство стикається сьогодні з тим, що конкуренція зростає, збільшується складність продуктів та інноваційні цикли стають коротшими. В цьому випадку перемагають тільки ті підприємства, продукти і послуги яких повністю відповідають вимогам клієнтів. Якість запропонованих продуктів має при цьому важливу роль і є вирішальним фактором конкуренції. Прагнення досягти якості все частіше є основним пунктом стратегії підприємства.

Сучасна ринкова економіка диктує принципово нові вимоги до якості продукції, що випускається. Така тенденція пояснюється тим, що потенціал виживання підприємства, а також його стійке положення на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності, який, в свою чергу, залежить від десятка факторів, але перш за все від рівня цін і якості продукції. У сучасному світі якість продукції висувається на перший план, залишаючи позаду себе продуктивність праці, а також економію всіх видів ресурсів.

Концептуально новий підхід до стратегії підприємництва полягає в розумінні того, що якість є найефективнішим засобом задоволення вимог споживачів і одночасно з цим зниження витрат виробництва.

Теоретичні і методологічні аспекти визначення конкурентоспроможності знайшли відображення у наукових роботах Г.Л.Азоева, І.Ансоффа, Е.В.Ареф'євої, О.С.Віханського, П.С.Зав'ялова, Ю.Б.Іванова, Ф.Котлера, Т.І.Лепейко, М.Мескона, М.Портера, Р.А.Фатхутдінова, А.Ю.Юданова та інших вітчизняних і зарубіжних економістів. До фундаментальних праць в галузі економіки і управління якістю належать роботи таких науковців, як Е.Демінг, Джуран Дж., К.Ісікава, Ф.Кросбі, Г.Тагуті, А.Фейгенбаум, Х.Д.Харрінгтон, В.Шухарт. Значний внесок в розвиток теорії управління якістю належить вітчизняним вченим, таким, як Ю.Адлер, Г.Азгальдов, Р.Бичківський, А.Глічев, П.Каліта, В.Я.Кардаш, В.Панов, М.Шаповал та ін. Проте, питання комплексного управління якістю

та її впливу на конкурентоспроможність залишаються розглянутими недостатньо, що і визначило актуальність роботи.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка заходів та конкретних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на основі удосконалення її якості.

Для досягнення визначеної мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено наступні завдання:

- розглянуто парадигму конкурентоспроможності;
- охарактеризовано якість як основний важіль конкурентоспроможності;
- проведено аналіз методичних засад аналізу конкурентоспроможності;
- проведено конкурентний аналіз підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп";
- проведено оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства та проаналізовані основні конкуренти;
- визначено проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції;
- визначено шляхи удосконалення технічної складової конкурентоспроможності;
- сформовано шляхи удосконалення мотиваційної складової конкурентоспроможності.

Предметом роботи є питання управління якістю в контексті підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" в сфері управління якістю продукції.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці відомих фахівців в галузі управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, статистична інформація, дані промислових підприємств, власні спостереження.

Запропоновані рекомендації щодо удосконалення технічної та мотиваційної складової конкурентоспроможності можуть бути реалізовані на промислових підприємствах при впровадженні конкретних заходів, спрямованих на утримання і поліпшення конкурентних позицій підприємства.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## 1.1. Парадигма конкурентоспроможності

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують цілі максимізації прибутку за рахунок завоювання лояльності споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг — це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи і розвиваючи свої позиції.

Розглянемо підходи різних науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність продукції».

А.М.Азриліян дає наступне тлумачення поняття конкурентоспроможності: «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» [5].

Б.А.Райзберг цей термін визначає так: „Конкурентоспроможність товарів – властивість товарів відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, які присутні на ринку” [17]. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку - цінами, що встановлюються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність має вплив мода, продажний та післяпродажний сервіс, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту.

П.С. Зав'ялов виділяє конкурентоспроможність продукції як “сукупність якісних і вартісних (цінових) характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби споживача” [10]. Розглядається конкурентоспроможність продукції як певна сукупність її властивостей, найважливішими характеристиками якої є технічний рівень, якість, ціна.

А.Ю. Юданов визначає конкурентоспроможність продукції як “ступінь привабливості даного продукту для споживача, який здійснює реальну покупку” [27].

У своїх наукових роботах М. Портер визначає конкурентоспроможність як “властивість товару виступати на ринку з присутніми там аналогічними товарами” [15].

Ю.А. Савінов та М.Н. Чепурін зазначають, що конкурентоспроможність є “характеристикою товару, у якій відображається його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі і за затратами на її задоволення” [20].

Р.М. Тихонов у своїх роботах відштовхується від того, що “конкурентоспроможність товару є можливістю його продажу на даному ринку у певний момент часу” [23].

Р.А. Фатхутдінов розуміє під конкурентоспроможністю товару “властивість, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами на даному ринку”. Але разом з тим вважає, що “конкурентоспроможність визначає спроможність товару витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними товарами на даному ринку” [25].

Аналізуючи розглянуті визначення конкурентоспроможності товару, можна зазначити, що конкурентоспроможність товару – сукупність властивостей, що дозволяють задовольнити потреби конкретного споживача на конкретному ринку.

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. З огляду на це, предметом дослідження виступає і досягнутий рівень якості як основна передумова конкурентоспроможності продукції, і вимоги ринку, тому що потреби покупців на різних ринках неоднакові – конкурентоспроможна на одному ринку продукція може не мати успіху на іншому. Крім цього, без врахування обох факторів неможливо оцінити конкурентоспроможність продукції у динаміці.

Конкурентоспроможність товару визначається у результаті його порівняння з іншими товарами, враховуючи витрати споживача. Для оцінки конкурентоспроможності необхідно співставити параметри виробу, що аналізується, і товару-конкурента з рівнем, що задається потребою покупця, а потім порівняти отримані показники. Конкурентоспроможним є той товар, який задовольняє потреби покупця найоптимальніше. Але він може бути нереалізованим, якщо ринок є насиченим. Тому головною задачею аналізу є виокремлення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту на певному сегменті ринку. Результатом дослідження є вибір

найбільш привабливого для товару сегмента ринку, визначення потрібних техніко-економічних даних продукції, її ринкового потенціалу.

З огляду на це, підприємство повинно реагувати на зміну зовнішніх умов шляхом відповідної зміни свого внутрішнього середовища. Система підприємство - зовнішнє середовище постійно переходить із одного стану до іншого і залежить від ситуації, у якій у цей момент вона знаходиться. Адаптація повинна передбачати таку взаємодію елементів системи, яка б була спрямована не лише на розвиток наявних конкурентних переваг, але й на створення нових. Конкурентоспроможність підприємства відображає сукупні підсумки роботи практично всіх його підрозділів, а також його реакцію на зміни зовнішніх факторів впливу. При цьому особливого значення набуває спроможність підприємства оперативно і адекватно реагувати на зміни у поведінці споживачів, їх смаків і уподобань.

Вивчення конкурентоспроможності товарів важливе для підприємств-виробників, оскільки ринкові відносини не дозволяють їм тривалий час займати стійке положення на ринку, спираючись в своїй виробничо-збутовій стратегії тільки на показники конкурентоспроможності товару, тобто не враховуючи витрат на його виробництво і реалізацію. Конкурентоспроможність виробника – це його здатність зберігати і розширювати ринки збуту за рахунок цілеспрямованої діяльності як по відношенню до якісних характеристик продукції, так і по відношенню до виробників-конкурентів. Забезпеченню конкурентоспроможності підприємства підпорядковані всі рішення, пов'язані з виходом на нові ринки збуту, реорганізацією організаційної структури, модифікацією і освоєнням нових видів продукції, зміною обсягів її випуску, зміною основних виробничих фондів, зміною господарських зв'язків і маркетинговою політикою.

Як зазначалось раніше, категорії «конкурентоспроможність товару» і «конкурентоспроможність виробника» взаємозалежні. Підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Проте конкурентоспроможність товару не є вирішальним чинником в конкурентоспроможності підприємства.

По своїй структурі конкурентоспроможність підприємства значно складніше за конкурентоспроможність продукції, оскільки її об'єктом є вся виробничо-економічна діяльність підприємства. Конкурентоспроможність підприємства визначається дією комплексу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища його життєдіяльності.



## 1.2 Якість як основний важіль конкурентоспроможності

Однією з основних проблем, що стоять сьогодні перед українськими підприємствами, є їх успішна адаптація до умов ринкової економіки. Рішення цієї проблеми – необхідна умова для їх виживання і подальшого розвитку.

Сучасна ринкова економіка пред'являє принципово інші вимоги до якості продукції, що випускається. В наш час виживає будь-яке підприємство, його стійке становище на ринку товарів і послуг визначаються рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу конкурентоспроможність пов'язана з двома показниками – рівнем ціни і рівнем якості продукції. Причому другий чинник поступово виходить на перше місце. Продуктивність праці і економія всіх видів ресурсів поступаються місцем якості продукції.

Концепція національної політики України в області якості продукції і послуг абсолютно справедливо підкреслює, що головною задачею вітчизняної економіки у ХХІ столітті є зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання якості.

Якість – це філософська категорія. Вважається, що вона вперше була проаналізована Аристотелем у III ст. до н.е. Він визначав якість як “відмінність між предметами” та “диференціацію за ознакою “гарний-поганий” [13]. Існує філософське визначення якості, яке було дане Гегелем у ХІХ столітті: “Якість в першу чергу тотожна з буттям певність так, що щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість” [13]. Категорія якості відбиває важливу сторону об'єктивної дійсності об'єкту – певність. Якість об'єкту не зводиться до окремих його властивостей, а пов'язано з об'єктом, як цілим, охоплюючи його цілком і невіддільно від нього; тому поняття якості зв'язується з буттям предмета. За китайською версією “ієрогліф, що позначає якість, складається з двох елементів – “рівновага” і “гроші” (якість = рівновага + гроші). Отже, якість тотожна поняттю “висококласний, дорогий” [13].

За визначенням В. Шухарта “якість має два аспекти – об'єктивні фізичні характеристики та суб'єктивний аспект: наскільки річ “гарна” [13].

К. Ісікава зазначав, що “якість – властивість, що реально задовольняє споживачів” [13]. Джуран Дж.М. виділяв якість як “придатність для використання (відповідність призначенню); суб'єктивна сторона: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен дізнатись вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла цим вимогам)” [13]. Американський професор Х.Д.Харрінгтон пише, що “якість – це задоволення очікувань споживача за ціну, яку він може собі

дозволити, коли у нього виникне потреба, а висока якість – це перевищення очікувань споживача за більш низьку ціну, ніж він припускає” [13].

Згідно з ГОСТ 15467-79 “якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти визначені потреби відповідно до її призначення” [4]. Як бачимо, формулювання поняття якості є різноманітним. Проте для спільної діяльності людей термінологію необхідно стандартизувати.

У 1986 року Міжнародною організацією з стандартизації ISO були сформульовані терміни з якості для всіх галузей бізнесу і промисловості. У Міжнародному стандарті ISO 8402-86 визначено якість як “сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм спроможність задовольняти обумовлені або передбачені потреби” [1]. У 1994 році термінологія була уточнена. Міжнародний стандарт ISO 8402-94 визначає якість як “сукупність характеристик об’єкту, які стосуються його здатності задовольняти установлені і передбачені потреби” [2]. У Міжнародному стандарті ISO 9000-2000 визначено якість як “ступінь, у якій сукупність властивих характеристик виконує вимоги” [3].

Виходячи з цього, можна визначити якість як сукупність технічних і економічних властивостей, які відповідають конкретним потребам споживачів.

Якість – це авторитет фірми, збільшення прибутку, зростання процвітання, тому робота по управлінню якістю фірми є найважливішим видом діяльності для всього персоналу, від керівника до конкретного виконавця. Якість можна представити у вигляді піраміди (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Піраміда якості

Якість продукції – найважливіший показник діяльності підприємства. Підвищення якості продукції значною мірою визначає можливість вижити підприємству в умовах ринку, темпи науково-технічного прогресу, зростання ефективності виробництва, економію

всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. Зростання якості продукції – характерна тенденція роботи провідних фірм світу.

Разом з тим не можна розглядати якість ізольовано з позицій виробника і споживача. Без забезпечення техніко-експлуатаційних, експлуатаційних і інших параметрів якості, визначуваних технічними умовами (ТУ), не може бути здійснена сертифікація продукції, тобто її оцінка на відповідність вимогам.

Переважна частина сучасного світового виробництва представлена виробництвом товарів, тому виготовлення того або іншого виробу утілює в собі як споживну вартість, так і вартість товару. Отже, якість є комплексним поняттям, що відображає ефективність всіх сторін діяльності підприємства.

Посилення конкуренції вимагає від керівників всіх рівнів цілеспрямованого розв'язку проблеми підвищення якості продукції і процесів її проектування, виробництва і реалізації. Для досягнення цих цілей широко використовуються ідеологія і положення міжнародних стандартів серії ISO 9000. Основними аргументами на користь такого підходу є те, що вказані стандарти орієнтовані на ринкові відносини; акумулюють позитивний досвід організації управління (менеджменту) в промисловості провідних індустріальних держав; універсальні для вживання підприємствами різних галузей промисловості і до різних видів діяльності; визнані практично всіма розвиненими країнами як основа для організації взаємовигідних торгівельно-економічних взаємовідносин підприємств.

Якість — не абстрактна категорія, а відчутний кожною людиною конкретний вимірник корисності, доцільності і ефективності будь-якої праці. Підвищення якості обов'язково приводить до зниження витрат (втрат) на всіх етапах життєвого циклу продукції (маркетинг – розробка — виробництво — споживання – утилізація), а отже, до зниження собівартості, ціни і підвищенню життєвого рівня людей.

Японський фахівець К. Ісікава стверджував, що аморально говорити про підвищення ціни при підвищенні якості продукції, оскільки підвищення якості пов'язано із стабілізацією виробництва, зменшенням дефектності, зменшенням витрат, а отже, із зменшенням собівартості і ціни [13]. К. Ісікава стверджував також, що про підвищення ціни можна вести мову тільки тоді, коли споживач одержує продукцію принципово нового технічного рівня. Але і в цьому випадку відразу необхідно планувати подальше зниження собівартості за рахунок налагодження, стабілізації і доведення виробничого процесу і впорядкування діяльності в ланцюзі «постачальник — виробник — споживач». В цьому запорука економічного успіху підприємства, розвитку промисловості і спроможності країни.

Таким чином, в даний час не тільки на провідних фірмах, але і на державному рівні цільові установки найвищого рівня системи загального менеджменту включають основні цілі системи управління якістю.

Управління якістю продукції повинне здійснюватися системно, тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю, яка є організаційною структурою, що чітко розподіляє відповідальність між процедурами, процесами і ресурсами, необхідними для управління якістю, особливо це має стосуватись інноваційних заходів у галузі якості.

### **1.3 Методичні засади аналізу конкурентоспроможності**

Кінцева мета будь-якого підприємства — перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль підприємства. Досягається вона чи ні — залежить від конкурентоспроможності товарів і послуг фірми, тобто від того, наскільки вони краще в порівнянні з аналогами — продукцією і послугами інших підприємств. Більшість сучасних ринків характеризується як конкурентні. Звідси витікає необхідність у вивченні конкуренції, її рівня і інтенсивності, в знанні сил і ринкових чинників, що роблять найбільший вплив на конкуренцію і її перспективи.

Основним етапом аналізу конкуренції на ринку є оцінка ступеня схильності ринку процесам конкуренції на базі аналізу основних чинників, що обумовлюють інтенсивність конкуренції.

Оскільки конкурентне середовище формується не тільки під впливом боротьби внутрішньогалузевих конкурентів, для аналізу конкуренції на ринку відповідно до моделі М.Портера враховуються наступні групи чинників [16]:

- суперництво серед конкуруючих на даному ринку продавців (“центральний ринг”) – ситуація в галузі;
- конкуренція з боку товарів, що є замінниками – вплив товарів-замінників;
- загроза появи нових конкурентів – вплив потенційних конкурентів;
- позиції постачальників, їх економічні можливості – вплив постачальників;
- позиції споживачів, їх економічні можливості – вплив покупців.

Кожна з даних сил конкуренції може надавати різні як за напрямом, так і по значущості дії на ситуацію в галузі, а їх сумарна дія у результаті визначає характерис-

тики конкурентної боротьби в галузі, прибутковість галузі, місце фірми на ринку і її успішність.

Основні чинники, що визначають рівень конкуренції в галузі і ознаки їх прояву представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Чинники конкуренції на ринку галузі

<i>№ n/n</i>	<i>Фактори конкуренції</i>	<i>Ознаки прояву факторів на ринку</i>
<b>1. Ситуація у галузі</b>		
1.1	Кількість і потужність фірм, що конкурують на ринку	Є група рівних по потужності фірм або є одна або більше фірм, явно перевершуючих досліджувану по потужності.
1.2	Зміна платоспроможного попиту	Платоспроможний попит на товар падає, прогноз несприятливий.
1.3	Ступінь стандартизації товару, пропонованого на ринку	Фірми-конкуренти не спеціалізовані по видах товару. Товар фірми і товари-конкуренти практично взаємозамінні.
1.4	Витрати переходу клієнта з одного виробника на іншого	Витрати переходу клієнта з одного виробника на іншого мінімальні, тобто вірогідність відходу клієнтів фірми до конкурентів і навпаки велика.
1.5	Уніфікація сервісних послуг з товару в галузі	Набір сервісних послуг фірм-конкурентів галузі фірми по товару в цілому ідентичний.
1.6	Бар'єри відходу з ринку (витрати фірми на перепрофілювання)	Витрати відходу фірми з ринку даного продукту великі (перепідготовка персоналу, втрата збутової мережі, ліквідація основних фондів і ін.).
1.7	Бар'єри проникнення на ринок	Початкові витрати для розгортання робіт на ринку даного товару невеликі. Товар на ринку стандартизований.
1.8	Ситуація на суміжних товарних ринках (ринки товарів з близькими технологіями і сферами вживання)	Рівень конкуренції на суміжних товарних ринках високий
1.9	Стратегії конкуруючих фірм (поведінка)	Окремі фірми здійснюють або готові до здійснення агресивної політики зміцнення своїх позицій за рахунок інших конкурентів.
1.10	Привабливість ринку даного продукту	Є явно попит, що розширюється, великі потенційні можливості, сприятливий прогноз
<b>2. Вплив потенційних конкурентів</b>		
2.1	Труднощі входу на галузевий ринок	Величина необхідного капіталу для входу на ринок галузі не висока. Ефективний масштаб виробництва може бути досягнутий достатньо швидко. Фірми галузі не схильні застосовувати агресивні стратегії проти "новачків" і не координують свою діяльність в рамках галузі для попередження входження в галузь
2.2	Доступ до каналів розподілу	На ринку галузі велика кількість торгових посередників, слабо пов'язаних з виробниками. Створення власної мережі розподілу або залучення наявних посередників до співпраці не вимагає істотних витрат з боку "новачків"
2.3	Галузеві переваги	Підприємства галузі не мають перед новими конкурентами значних переваг, пов'язаних з доступом до джерел сировини, патентами і "ноу-хау", основним капіталом, зручними місцями розташування підприємства і т.д.
<b>3. Вплив постачальників</b>		
3.1	Унікальність каналу поставок	Ступінь диференціації продукції постачальників настільки високий, що перейти від одного постачальника до іншого важко або дорого.
3.2	Значущість покупця	Підприємства галузі не є важливими (основними) клієнтами для фірм-постачальників.

## Продовження таблиці 1.1

<i>№ п/п</i>	<i>Фактори конкуренції</i>	<i>Ознаки прояву факторів на ринку</i>
3.3	Частка окремого постачальника	Частка одного постачальника в основному визначає витрати на поставки при виробництві продукту
<b>4. Вплив покупців</b>		
4.1	Статус покупців	Покупців в галузі небагато. В основному - це крупні покупці, які купують товар великими партіями. Об'єм їх споживання складає значний відсоток від всіх продажів в галузі.
4.2	Значущість товару у покупця	Наш товар і аналогічні товари наших конкурентів не є важливою складовою в номенклатурі закупівель покупця.
4.3	Стандартизація товару	Товар стандартизований (низький ступінь диференціювання). Вартість переходу покупців до нового продавця незначна
<b>5. Вплив товарів-замінників</b>		
5.1	Ціна	Більш низькі ціни і доступність товарів-замінників створюють верхню межу цін для продукції підприємств нашої галузі.
5.2	Вартість "переходу"	Вартість "переходу" на товар-замінник (витрати на перенавчання персоналу, корекцію технологічних процесів і ін. у клієнта при переході від нашого товару до товару-замінника) низька.
5.3	Якість основного товару	Підтримка необхідної якості нашого товару вимагає витрат більш високих, ніж для товару-замінника

Таким чином, з'являється можливість оцінити значущість чинників за мірою прояву їх ознак на ринку досліджуваного продукту і зробити висновок про загальний рівень конкуренції на даному ринку.

Використання розглянутої методики проілюструємо на прикладі оцінки рівня і прогнозу конкуренції для ринку запасних частин як одного з ринків продукції ТОВ "Мотордеталь-Конотоп".

У даному прикладі оцінена схильність вказаного ринку процесам конкуренції на базі аналізу основних чинників, що обумовлюють інтенсивність конкуренції.

Стан і прогноз зміни чинників конкуренції на ринку запасних частин, одержаний в результаті обробки експертної інформації, наведено в таблиці 1.2.

Таким чином, ринок галузі достатньо привабливий, із зростаючим попитом і великими потенційними можливостями. Не зважаючи на те, що різні фірми пропонують на ринку товар різної якості і різні сервісні послуги, витрати "переходу" клієнта невисокі, тому товар можна вважати стандартизованим по клієнту.

Попит на ринку явно ненасичений, тому фірми не схильні до проведення агресивних стратегій. Поява крупного лідера найближчим часом, за оцінками експертів, не очікується. Високі бар'єри відходу з ринку посилюють конкуренцію на ринку. Одночасно чітко виявляється високий рівень конкуренції на суміжних ринках з явною тенденцією посилення.

Таблиця 1.2 - Чинники конкуренції на ринку запасних частин

<i>№ п/п</i>	<i>Чинники конкуренції</i>	<i>Експертна оцінка</i>	<i>Прогноз зміни чинника</i>
<b>1. Ситуація в галузі</b>			
1.1	Число і потужність фірм, що конкурують на ринку	слабо виявляється	залишиться стабільним
1.2	Зміна платоспроможного попиту	не виявляється	залишиться стабільним
1.3	Ступінь стандартизації товару, пропонованого на ринку	слабо виявляється	залишиться стабільним
1.4	Витрати перемикання клієнта з одного виробника на іншого	чітко виявляється	залишиться стабільним
1.5	Уніфікована сервісних послуг з товару в галузі	слабо виявляється	залишиться стабільним
1.6	Бар'єри відходу з ринку (витрати фірми на перепрофілювання)	чітко виявляється	залишиться стабільним
1.7	Бар'єри проникнення на ринок	слабо виявляється	залишиться стабільним
1.8	Ситуація на суміжних товарних ринках (ринки товарів з близькими технологіями і сферами вживання)	чітко виявляється	безумовно посилиться
1.9	Стратегії конкуруючих фірм (поведінка)	слабо виявляється	залишиться стабільним
1.10	Привабливість ринку даного продукту	чітко виявляється	безумовно посилиться
<b>2. Вплив потенційних конкурентів</b>			
2.1	Труднощі входу на галузевий ринок	слабо виявляється	залишиться стабільним
2.2	Доступ до каналів розподілу	слабо виявляється	залишиться стабільним
2.3	Галузеві переваги	слабо виявляється	залишиться стабільним
<b>3. Вплив постачальників</b>			
3.1	Унікальність каналу поставок	слабо виявляється	залишиться стабільним
3.2	Значущість покупця	слабо виявляється	залишиться стабільним
3.3	Частка окремого постачальника	слабо виявляється	залишиться стабільним
<b>4. Вплив покупців</b>			
4.1	Статус покупців	слабо виявляється	залишиться стабільним
4.2	Значущість товару у покупця	слабо виявляється	залишиться стабільним
4.3	Стандартизація товару	чітко виявляється	залишиться стабільним
<b>5. Вплив товарів-замінників</b>			
5.1	Ціна	чітко виявляється	залишиться стабільним
5.2	Вартість "переходу"	чітко виявляється	залишиться стабільним
5.3	Якість основного товару	чітко виявляється	залишиться стабільним

Щодо впливу потенційних конкурентів, то високі бар'єри проникнення на ринок (високі витрати на досягнення ефективного масштабу виробництва, протидію фірм галузі, обмеження доступу до каналів розподілу і джерел сировини) обумовлюють низьку вірогідність появи нових конкурентів на ринку. В перспективі дана ситуація не зміниться.

Відносно впливу постачальників - стандартизованість каналів поставки, відсутність "монопостачальника" і важливість фірми як клієнта в очах постачальників говорить про незначний вплив з боку постачальників. В перспективі, за оцінками експертів, дана ситуація не зміниться.

З точки зору впливу покупців відсутність крупних клієнтів і висока значущість товару у покупця обмежують можливість загрози з боку покупців. Ситуація залишиться стабільною і в перспективі.

І, нарешті, вплив товарів-замінників через низькі ціни і низьку вартість “переходу”, а також вимогу більш високих витрат на підтримку якості обумовлюють сильний вплив товарів-замінників. Сила впливу чинників конкуренції даної групи в перспективі не зміниться.

Таким чином, ринок запасних частин характеризується як привабливий, із зростаючим попитом. Рівень конкуренції на ринку зараз невисокий. Появи потужного лідера найближчим часом, за оцінками експертів, не очікується.



## РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ "МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП"

### 2.1 Конкурентний аналіз підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" – сучасне машинобудівне підприємство, розташоване у місті Конотоп, яке є одним із найкрупніших вузлів залізниць України і знаходиться на відстані 250 км від столиці України – Києва.

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" – один із найбільших на Україні виробників гільз циліндрів двигунів внутрішнього згоряння та притирочних втулок для притирання кілець. За 60 років свого існування підприємство перетворилось з невеликої майстерні з ремонту тракторів та сільськогосподарських машин на сучасне високорозвинуте підприємство, річний обсяг випуску продукції якого становить понад 70 млн.грн.

Постійне удосконалення технологічних процесів, застосування сучасного автоматичного та напівавтоматичного обладнання, найновітніших засобів технологічного та метрологічного контролю кращих зарубіжних фірм дозволило створити гнучке виробництво, яке дає можливість в короткі строки освоювати випуск конкурентоспроможних виробів. Застосування гільз, що мають оптимальну структуру та топографію робочої поверхні, дозволяє споживачам підвищити моторесурс двигунів, знизити питому витрату палива, збільшити строк служби масла до його заміни.

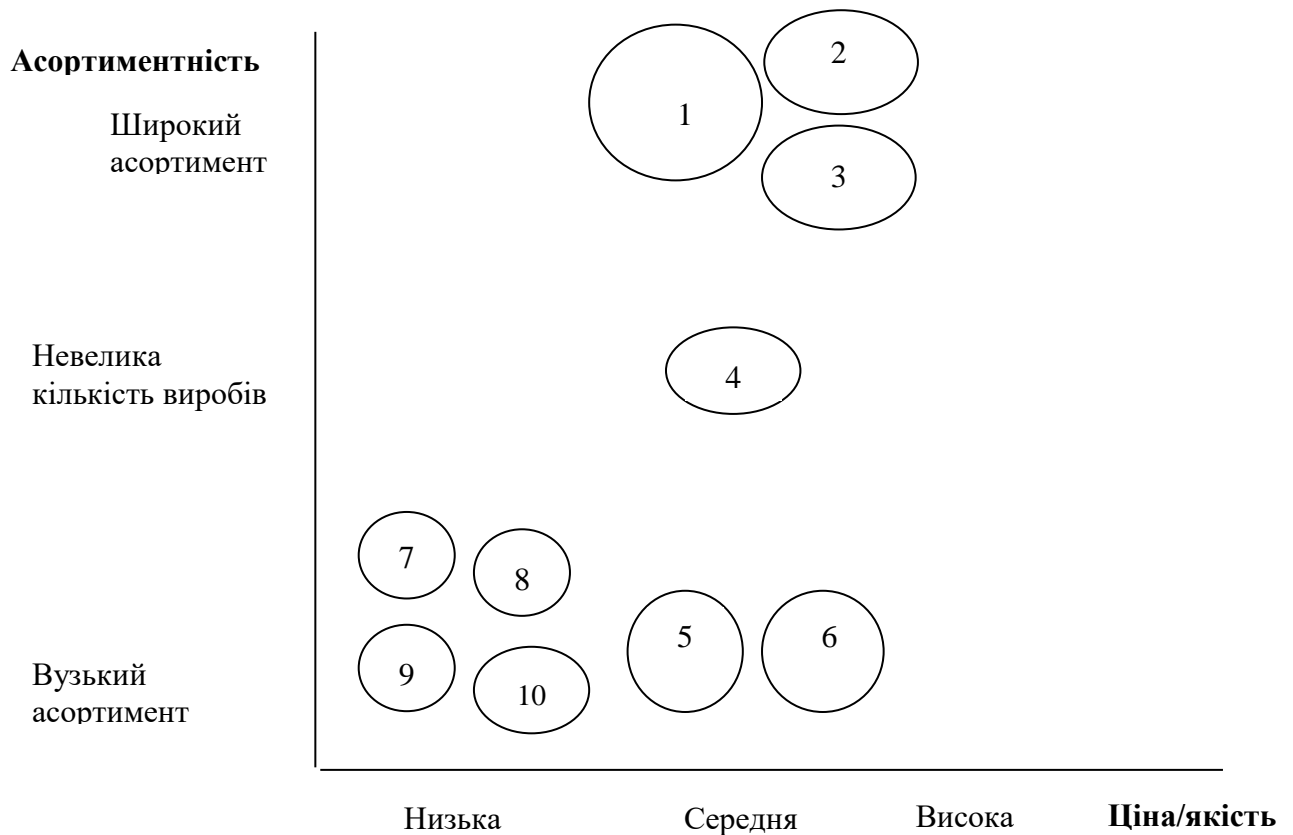
Основною задачею підприємства є істотне розширення асортименту продукції, що випускається, для повнішого задоволення зростаючого попиту, розробка нових високоякісних гільз, їх ефективного виробництва і просування під власною торговою маркою, а загалом – створення сучасного автоматизованого багатогалузевого підприємства, яке включає всі стадії виробничого процесу.

Колектив ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" поставив перед собою завдання і з успіхом його розв'язує з реалізації у виробництво передових досягнень науки і практики, підтримці на високому рівні іміджу продукції з власною торговою маркою.

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" належить до машинобудівної галузі України. На сьогодні основними чинниками, які впливають на конкурентну позицію підприємств, що виробляють гільзи циліндрів для двигунів внутрішнього згоряння, є ціна, якість та асортиментність продукції. Саме тому при визначенні найближчих конкурентів ТОВ

"Мотордеталь-Конотоп", перш за все, необхідно орієнтуватись на рівень цін і якість продукції, що виробляється.

При побудові карти стратегічних груп підприємств (рис. 2.1) було використано співвідношення ціна/якість та асортиментність продукції.



- |  |   |
|--|---|
| 1- Костромський завод "Мотордеталь";         | 6- Первомайський завод транспортного машинобудування; |
| 2- ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" ;               | 7- Рибінський завод двигунів;                         |
| 3- Завод "Київтрактородеталь";               | 8- Мінський завод;                                    |
| 4- Новоросійський завод "Красный двигатель"; | 9- Уфимський завод двигунів;                          |
| 5- Харківська філія заводу "Автрамат";       | 10- ВАЗ, м. Набережні Челни.                          |

Рисунок 2.1 Карта стратегічних груп підприємств, що виготовляють гільзи циліндрів

Виходячи з аналізу цих показників, найближчими конкурентами ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" на цей час є Костромський завод "Мотордеталь"; завод "Київтрактородеталь"; Новоросійський завод "Красный двигатель"; Харківська філія заводу "Автрамат"; Первомайський завод транспортного машинобудування.

Коротко розглянемо діяльність означених підприємств.

*Костромський завод «Мотордеталь»* (м. Кострома, Росія) випускає гільзи циліндрів, поршня, притирочні втулки близько 80 найменувань. Форма власності – колективна. Підприємство працює близько 20 років, але за цей час створило потужну матеріально-технічну базу і випускає продукції на суму близько 200 млн.грн за рік. Ринками збуту виступають країни СНД, але основним споживачем залишається Росія.

*Завод "Київтрактордеталь"* (м.Київ, Україна) випускає гільзи циліндрів, притирочні втулки для тракторів, комбайнів, легкових та вантажних автомобілів близько 50 найменувань. Створене у 20-х роках ХХ століття, підприємство у 80-х роках набуло великих потужностей і перетворилось у науково-виробниче об'єднання, до складу якого входив і завод "Мотордеталь" (м. Конотоп), але через труднощі при переході до ринкових умов господарювання, економічну кризу, постійну зміну керівників підприємство втратило частину своїх потужностей, зв'язків з постачальниками й ринків збуту, і на сьогодні річний обсяг виробництва становить близько 65 млн.грн. основними споживачами є країни близького зарубіжжя, Україна.

*Новоросійський завод "Красный двигатель"* (м. Новоросійськ, Росія) випускає гільзи циліндрів, притирочні втулки близько 40 найменувань. Форма власності – колективна. Річний обсяг виробництва становить 50 млн.грн. Ринки збуту – Росія, країни СНД.

*Харківська філія заводу "Автрамат"* (м.Харків, Україна) випускає гільзи двигунів внутрішнього згорання для різних видів тракторів, комбайнів, автомобілів на суму близько 7 млн.грн. за рік. Ринками збуту є Україна, країни близького зарубіжжя. Форма власності – приватна. Закрите акціонерне товариство має невеликі потужності і загрози для ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" не являє.

*Первомайський завод транспортного машинобудування* (м. Первомайськ, Україна) випускає тепловозні гільзи двигунів внутрішнього згорання. Форма власності – колективна. Річний обсяг виробництва – 10 млн.грн. Ринки збуту – Росія, країни СНД.

Решта конкурентів (*Рибінський завод двигунів; Мінський завод; Уфимський завод двигунів; ВАЗ, м. Набережні Челни*) виготовляють гільзи циліндрів та притирочні втулки для власних потреб як супутні товари основної продукції і не мають великої загрози для ТОВ "Мотордеталь-Конотоп".

*ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"* (м. Конотоп, Україна) є найбільшим на Україні виробником гільз циліндрів двигунів внутрішнього згорання для:

- судових і тепловозних двигунів (Skoda 160, Вukau Wolf 4NVD-24, ТГК 2Е, ВМЭ1, VASA22HF-C, ЧМЭ2, K6S310DR);

- тракторів і бульдозерів (Т-150, ДТ-175с, Т-4А, ДТ-75М, Д 342, Т130(ЧТЗ));
- комбайнів (КСКУ-6, Колос, Дон-1500, Нива, Сибіряк, Енисей);
- мотоциклів, мікроавтобусів, легкових та вантажних автомобілів (ЯМЗ, ВАЗ, Москвич, Volvo, Skoda, Man, Scania, Mercedes, Volkswagen, Ikarus, РАФ, ЕРАЗ, ПАЗ, КАЗ, МАЗ, КРАЗ, БЕЛАЗ, ИЖ), а також притирочних втулок для притирання кілець.

Продукція майже 60 найменувань реалізується не лише на Україні та у країнах СНД, але і більш ніж у 30 країнах дальнього зарубіжжя – Франції, Германії, Італії, Іспанії, Алжирі, Мороко, Кубі, Болгарії, Польщі, Єгипті тощо.

Ключовим фактором успіху є те, що керівництво підприємства глибоко знає питання виробництва, постійно піклується про вдосконалення процесів виробництва, проводить наукові дослідження, впроваджує нові технології, що сприяє підвищенню продуктивності праці, випуску якісної і конкурентоспроможної продукції, яку сьогодні вимагає споживач.

Підприємство постійно працює над поліпшенням якості продукції, що випускається. Це досягається завдяки впровадженню у виробництво:

- литва з використанням технології рідкого фарбування, що дозволяє поліпшити структуру матеріалу і завдяки цьому підвищити експлуатаційні параметри гільз;
- досліджень і удосконалення чавуну з використанням легуючих елементів – молібдену, хрому, нікелю, міді, ванадію, бору, що має вирішальний вплив на характеристики міцності гільз;
- засоби активного контролю безпосередньо під час обробки гільз дозволяють не лише не допустити випуску бракованої продукції, але і запобігти появі браку.

Гільзи і притирочні втулки випускаються невеликими серіями. Тому створення і впровадження у виробництво коротких технологічних швидко-переналагоджуваних ланцюгів з прогресивних верстатів з ЧПК токарної й хонінгувальної груп сприяє скороченню часу на переналагодження обладнання і, відповідно, зменшенню собівартості продукції, що випускається.

Розробимо профілі підприємства і розглянемо внутрішнє середовище за критеріями. Спочатку розробимо актуальний профіль підприємства. Розглянувши такі фактори, як якість продукції, позиція підприємства на ринку, виробничі потужності, фінансовий стан, цінова політика, реалізація продукції і маркетинг, розвиток дилерської мережі, кваліфікація робочої сили, зробимо висновки, оцінивши кожний фактор за п'ятибальною шкалою. Отримані дані покажемо у таблиці 2.1. Проаналізувавши основні

цілі і задачі підприємства, можна сформулювати необхідний профіль за тими ж самими критеріями і для зручності порівняння занести у ту ж саму таблицю.

Таблиця 2.1 - Актуальний і необхідний профілі підприємства

Критерій оцінки	Бали				
	1 (сила)	2	3	4	5 (слабкість)
1. Якість продукції	x	x			
2. Частка ринку		x	x		
3. Виробничі потужності		x			
4. Фінансовий стан	x		x		
5. Дилерська мережа		x			
6. Ціна продукції	x		x		
7. Рекламна кампанія		x			
8. Кваліфікація кадрів	x				
9. Досвід роботи на ринку			x		
10. Наявність розкручених торгових марок	x	x			

Примітка: **—** - актуальний профіль підприємства;

— - необхідний профіль підприємства

При порівнянні профілів помітно, що основні проблеми підприємства є у цінній політиці, просуванні товару на ринок, фінансовому стані як підприємства, так і основних постачальників, від яких воно залежить. Саме тому при розробці стратегій розвитку необхідно звернути увагу на ці аспекти діяльності підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Аналізують сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища підприємства.

На основі даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, формуються можливості і загрози для діяльності підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп". Вірогідність їх появи і важливість впливу розглянуті у табл. 2.2.

Для наочності їх впливу розробляємо матрицю можливостей і загроз (рис. 2.2), яка показує, які фактори мають найбільше значення для підприємства. Всі фактори, які знаходяться у верхньому лівому квадраті, необхідно обов'язково враховувати при формуванні стратегії. Для ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" такими факторами серед можливостей є швидке зростання ринку; збільшення частки підприємства на ринку; зміна кон'юнктури ринку запасних частин; розвиток дилерської мережі; поява нових технологій у виробництві.

Таблиця 2.2 - Внутрішні можливості і загрози

Фактор	Ймовірність			Важливість впливу		
	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька
<b>Можливості</b>						
1. Збільшення частки підприємства на ринку		+		√		
2. Швидке зростання ринку	+			√		
3. Вирівнювання продаж по регіонам протягом року			+			√
4. Розвиток дилерської мережі		+		√		
5. Поява нових технологій у виробництві		+			√	
6. Зменшення кількості конкурентів			+	√		
7. Зміна кон'юнктури ринку запасних частин		+			√	
<b>Загрози</b>						
1. Зміна діючого законодавства		+		√		
2. Дія форс-мажорних обставин			+		√	
3. Погіршення загальноекономічної ситуації	+			√		
4. Жорсткість методів конкурентної боротьби		+			√	
5. Технологічне старіння обладнання			+		√	
6. Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини		+		√		
7. Дії контролюючих органів		+				√

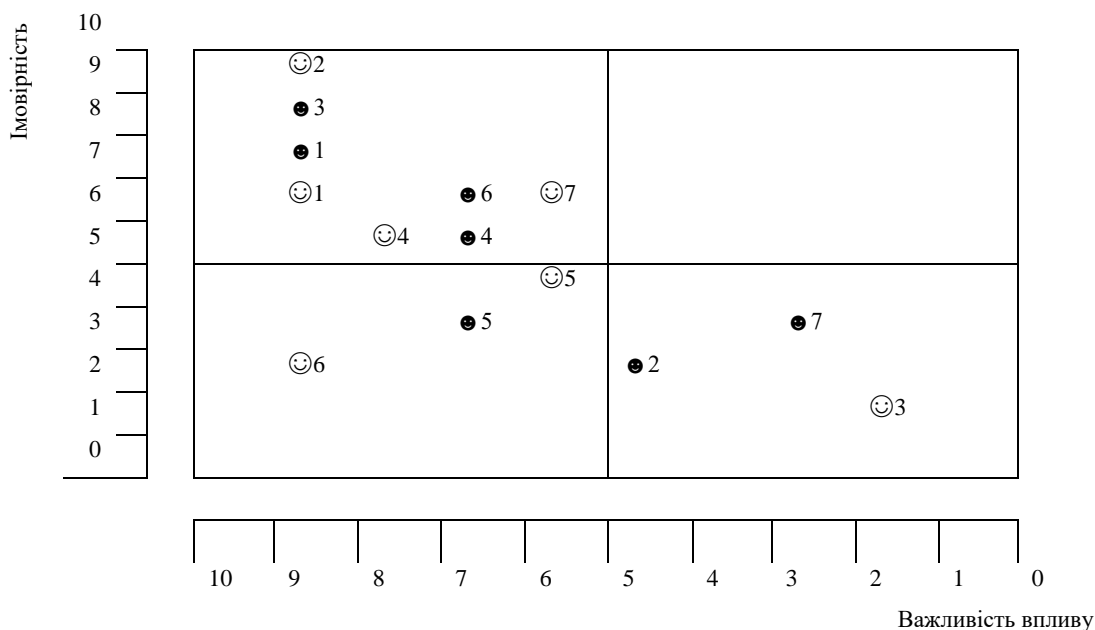


Рисунок 2.2 Матриця можливостей і загроз

Серед загроз є зміна діючого законодавства; погіршення загальноекономічної ситуації; розрив партнерських відносин з постачальниками сировини; жорсткість методів конкурентної боротьби.

На основі розроблених портфелів визначимо слабкі сторони ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" - необхідність підтримки постачальників сировини; значне коливання

рентабельності продаж; недостатня величина оборотних коштів, що впливає на інвестиційну привабливість підприємства; необхідність розвитку власної дилерської мережі і транспортної інфраструктури; високі витрати на просування товару – потужна реклама, маркетингові акції, зниження цін.

До сильних сторін віднесемо присутність на ринку, що швидко зростає; значна частка ринку; наявність власного виробничого комплексу; наявність власних розкручених торгових марок; довгострокові партнерські відносини з постачальниками сировини; потужна дилерська мережа; високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід діяльності на ринку; відпрацьована система роботи з дилерами і постачальниками.

Встановлення зв'язку між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будуємо матрицю (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	<b>Можливості</b> 1. Швидке зростання ринку; 2. Збільшення частки підприємства на ринку; 3. Зміна кон'юнктури ринку запасних частин; 4. Розвиток дилерської мережі;		<b>Загрози</b> 1. Зміна діючого законодавства; 2. Погіршення загальноекономічної ситуації; 3. Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини; 4. Жорсткість методів конкурентної боротьби.	
Внутрішнє середовище	<b>Поле „СІМ”</b>		<b>Поле „СІЗ”</b>	
<b>Сильні сторони</b> 1. Присутність на ринку, що швидко зростає; 2. Наявність власного виробничого комплексу; 3. Наявність власних розкручених торгових марок; 4. Високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід діяльності на ринку; 5. Відпрацьована система роботи з дилерами і постачальниками.	Швидке зростання ринку	Наявність виробничого комплексу, відпрацьованої системи роботи з дилерами, високий рівень менеджменту	Зміна діючого законодавства	Досвід роботи на ринку, високий рівень кваліфікації менеджменту, участь у спілках із захисту прав виробників
	Збільшення частки підприємства на ринку	Розкручені торгові марки, наявність виробничого комплексу, рівень менеджменту і досвід роботи	Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини	Диверсифікація джерел постачання, формування оперативних запасів (менеджмент)
	Зміна кон'юнктури ринку запасних частин	Високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід діяльності на ринку, система роботи з дилерами та постачальниками, власний виробничий комплекс	Жорсткість методів конкурентної боротьби	Високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід діяльності на ринку, наявність власних торгових марок, розвинута дилерська мережа, що створює конкурентні переваги

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент, або, навпаки, задалегідь помічена загроза може створити підприємству додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

## **2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та аналіз конкурентів**

Конкурентоспроможність – властивість підприємства, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічним підприємством [55]. Вона визначає властивість витримувати конкуренцію. Для її визначення застосовуємо методи:

1. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції;
2. Визначення конкурентоспроможності товару;
3. Бенчмаркінг.

Розглянемо зазначені методи визначення конкурентоспроможності більш докладно.

### **Визначення конкурентоспроможності методом, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції**

Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів фірми. Основою методу є оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. Для розрахунку використовуємо дані фінансової звітності – Баланс підприємства та Звіт про фінансові результати.

Показники розраховуємо за допомогою таблиці 2.4. Для того, щоб простежити динаміку розвитку підприємства, необхідно порівняти розраховані показники з показниками попередніх періодів, нормативними і середніми по галузі.

#### *1 Показники ефективності виробничої діяльності*

Відносний показник витрат на одиницю продукції в середньому по галузі за 2019 рік склали 97,5 коп/грн., що перевищує показник ТОВ "Мотордеталь- Конотоп", який дорівнює 81 коп/грн., і свідчить про ефективність витрат при випуску продукції. Відносний показник рентабельності товару ТОВ "Мотор-деталь-Конотоп" становить 5%, що вище середнього по галузі на 1,5% (середній по галузі показник 3,5%). Це свідчить про результативність діяльності підприємства.

#### *2 Фінансове становище підприємства*

Коефіцієнт автономії становить 59%. Частка власних фінансових ресурсів підприємства висока і має тенденцію до зростання, яке склало 5% порівняно з попереднім періодом. Це означає, що підприємство залежить від залучених фінансових



ресурсів, але їх частка набагато менша частки власних фінансових ресурсів. Це позитивна тенденція.

Таблиця 2.4 - Критерії і показники конкурентоспроможності ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

Критерії і показники конкурентоспроможності	Роль показника у оцінці	Розрахунок показника
<b>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)</b>		
1.1 Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат під час випуску продукції	$V = (\text{валові витрати}) / (\text{обсяг випуску продукції}) = 21472,3 / 26457,4 = 0,81$ або 81%
1.2 Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$F = (\text{обсяг випуску}) / (\text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}) = 26457,4 / 0,5 \cdot (18372,2 + 20595,3) = 1,36$ або 136%
1.3 Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = [(\text{прибуток від реалізації}) / (\text{повна собівартість})] \cdot 100\% = (1064,3 / 21472,3) \cdot 100\% = 5\%$
1.4 Відносний показник продуктивності праці (ПТ)	Відображає ступінь організації виробництва і використання робочої сили	$PT = (\text{обсяг випуску}) / (\text{середньоспівска чисельність працюючих}) = 26457,4 / 865 = 30,6$ тис.грн/чол
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = (\text{власні засоби}) / (\text{загальна сума джерел фінансування}) = 19086,7 / 32413,4 = 0,59$ або 59%
2.2 Коефіцієнт платежеспроможності (КП)	Відображає властивість підприємства виконувати свої зобов'язання і визначає ймовірність банкрутства	$KP = (\text{власний капітал}) / (\text{загальна сума зобов'язань}) = 19086,7 / 12326,7 = 1,43$ або 143%
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = (\text{грошові засоби і цінні папери}) / (\text{короткострокові зобов'язання}) = 1100,2 / 12326,7 = 0,089$
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (КО)	Аналізує ефективність використання оборотних засобів	$KO = (\text{виручка від реалізації}) / (\text{середньорічний залишок оборотних засобів}) = 26457,4 / (0,5 \cdot (10455,3 + 9678,0)) = 2,63$
<b>3. Ефективність організації збуту і просування товару (ЕЗ)</b>		
3.1 Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$RP = (\text{прибуток від реалізації}) / (\text{обсяг продажу}) = 1267,4 / 22057,9 = 0,057$ або 5,7%
3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією	$KZ = (\text{обсяг нереалізованої продукції}) / (\text{обсяг продажу}) = 2864,8 / 26457,4 = 0,1$ або 10%
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$KM = (\text{обсяг випуску}) / (\text{виробнича потужність}) = 26457,4 / 30426,01 = 0,87$ або 87%
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання (КР)	Показує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	$KR = (\text{витрати на рекламу}) / (\text{приріст прибутку від реалізації}) = 132,9 / (1064,3 - 680,04) = 0,34$

Коефіцієнт платежеспроможності становить 1,43, що свідчить про спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання. На початок звітної періоду значення показника становило 1,16, збільшення його у динаміці має позитивний характер.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 0,089 або 8,9%. Попереднє теоретичне мінімальне значення даного показника складає приблизно 0,15-0,20. Значення коефіцієнту свідчить про невисоку платежеспроможність підприємства. Але

цей показник має тенденцію до зростання, хоча і недостатне. На початок звітнього періоду він склав 7,2%.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів дорівнює 2,63, що свідчить про ефективність використання оборотних активів, тобто за рік мобільні засоби здійснюють близько 3 оборотів, при цьому тривалість обороту становить

$$360/2,63=136 \text{ днів.}$$

### 3 Ефективність організації збуту і товароруху

Рентабельність продажу становить 5,7%. Для підприємства, що досліджується, рівень рентабельності за рік досяг невисокого значення, але він вищий порівняно з попередніми роками, що свідчить про зростання прибутковості, а це є позитивною ознакою. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей є нормою. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту дорівнює 0,34, що свідчить про економічну ефективність реклами.

Для розрахунку конкурентоспроможності організації були розроблені коефіцієнти вагомості кожного критерію і показника:

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot \text{ЕО} + 0,29 \cdot \text{ФО} + 0,23 \cdot \text{ЕЗ} + 0,33 \cdot \text{КТ},$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФО – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$\text{ЕО} = 0,31 \cdot \text{В} + 0,19 \cdot \text{Ф} + 0,4 \cdot \text{РТ} + 0,1 \cdot \text{ПТ} = 0,31 \cdot 0,81 + 0,19 \cdot 1,36 + 0,4 \cdot 0,05 + 0,1 \cdot 30,6 = 3,59;$$

$$\text{ФО} = 0,29 \cdot \text{КА} + 0,2 \cdot \text{КП} + 0,36 \cdot \text{КЛ} + 0,15 \cdot \text{КО} = 0,29 \cdot 0,59 + 0,2 \cdot 1,43 + 0,36 \cdot 0,089 + 0,15 \cdot 2,63 = 0,88;$$

$$\text{ЕЗ} = 0,37 \cdot \text{РП} + 0,29 \cdot \text{КЗ} + 0,21 \cdot \text{КМ} + 0,14 \cdot \text{КР} = 0,37 \cdot 0,057 + 0,29 \cdot 0,1 + 0,21 \cdot 0,87 + 0,14 \cdot 0,34 = 0,28;$$

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot 3,59 + 0,29 \cdot 0,88 + 0,23 \cdot 0,28 + 0,33 \cdot 0,15 = 0,91.$$

Висновок: При формуванні конкурентоспроможності організації найбільшу роль відіграють критерії ефективності виробничої діяльності і фінансового стану організації. Вони досягли максимальних значень.

Критерій конкурентоспроможності організації дорівнює 0,91, що є достатнім значенням і пов'язано з фінансовою діяльністю ТОВ "Мотордеталь-Конотоп". Критерій конкурентоспроможності продукції досяг невисокого значення 0,15, хоча його вплив на результуючий показник ККО може бути достатньо значним.

Таким чином, цей метод зручно використовувати при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, охопивши при цьому основні напрямки діяльності організації. Разом з тим, у його основу покладено експертну оцінку показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатись абсолютно достовірною.

### Визначення конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність товару – його переваги порівняно з іншим товаром (аналогічним по призначенню або його заміником).

Розглянемо параметри конкурентоспроможності – кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

При оцінці конкурентоспроможності продукції в ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" номенклатуру показників встановлюємо з урахуванням призначення і умов її застосування, вимог споживачів, основних вимог до показників якості продукції і області їх застосування.

У циліндрах двигунів при згорянні робочої суміші і розширенні продуктів згоряння відбувається перетворення хімічної енергії, що міститься у суміші палива і повітря, у механічну і теплову енергії. Цей процес супроводжується значним підвищенням тиску і температури всередині циліндра. Крім цього, циліндри необхідні для напрямку руху поршнів, тому їх робоча поверхня ("дзеркало циліндра") підлягає зношенню. Матеріал гільз циліндрів повинен мати високу міцність і підвищену стійкість до стирання.

Гільзи виготовляються із спеціального чавуну, хімічний склад і механічні властивості якого наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Хімічний склад і механічні властивості чавуну спеціального

Матеріал чавун спеціальний	Хімічний склад, %									Механічні властивості	
	C	Si	Mn	Cr	Ni	Cu	Ti	S	P	$\sigma_b$	HB
Із зміцнюючою термічною обробкою	3,2...	2,3...	0,6...	0,25...	0,15..	0,15	0,03	<	<	210	180...
	3,5	2,5	0,8	0,5	0,4	0,4	0,08	0,12	0,2		240
Із підвищеною стійкістю до стирання	3,1...	1,9...	0,6...	0,4...	0,12..	0,3..	<	<	<	210	220...
	3,5	2,5	1,0	0,6	0,25	0,6	0,08	0,12	0,2		260

За геометричною формою гільза являє собою циліндр з тонкими стінками. Внутрішня поверхня циліндру є робочою і вона повинна бути ретельно відполірована. Зовнішній контур деталі складається з трьох основних частин – буртика і двох посадочних поясів, які орієнтують гільзу у двигуні.

Виходячи з цього, всі робочі поверхні гільзи є відповідальними і до них пред'являються підвищені вимоги до точності розмірів і форми, а також до шорсткості поверхонь. Крім цього, пред'являються підвищені вимоги до стану внутрішньої поверхні, яка не повинна мати раковин, пошкоджень та інших негативних елементів. З цією метою проводять випробування гільзи на герметичність тиском 0,4 МПа протягом 2 хв.

Такі вимоги до точності і стану поверхонь можуть бути реалізовані за умови використання прогресивних технологічних процесів виготовлення виробів.

Остаточний контроль гільзи відбувається за допомогою автоматичної машини контролю гільзи "MARPOSS", яка має можливість проведення повного контролю точності розмірів і форми поверхонь у автоматичному режимі протягом 22 секунд. Після цього проводиться гідровипробування гільзи на герметичність під тиском 0,4 МПа. Основний брак, що виникає під час виготовлення гільзи і має істотний вплив на конкурентоспроможність продукції, стосується саме останнього випробування.

У 2010 році було придбано і встановлено оснащення для контролю якості компонентів, що входять до складу спеціального чавуну. Крім цього, була проведена сертифікація Системи якості на рівні Міжнародних стандартів ISO 9002 у відношенні виробництва гільз двигунів внутрішнього згорання. Всі ці заходи дозволили скоротити відсоток механічного та ливарного браку кілька разів.

Крім визначення якості окремих видів продукції, визначається загальний рівень якості всієї продукції, що виготовляється на підприємстві. З цією метою застосовують такі показники:

- частка принципово нових виробів у загальному їх обсязі. Тобто визначається співвідношення обсягу всієї випущеної продукції за рік і обсягу нових виробів. Отже, частка принципово нових виробів у загальному обсязі продукції, до яких відносяться гільзи для легкових автомобілів, дорівнює 0,31 (2300/7200);
- частка виробничого браку – 7% (з 7200 тонн продукції 504 тонни браку);
- частка продукції для експорту у загальному її обсязі на підприємстві – 32,7% (на експорт у 2019 році продано 1242 тонн продукції);
- відносний обсяг товарів, реалізованих за зниженими цінами – 3% (за зниженими цінами реалізовано 216 тонн продукції).

Показники конкурентоспроможності – сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Для оцінки застосуємо диференціальний метод, який

ґрунтується на використанні одиничних параметрів продукції, яка аналізується, бази порівняння та їх співставлення. Розрахунок одиничного показника проводимо по формулі:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{ia}} \cdot 100\%,$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру;

$P_i$  – величина  $i$ -того параметра для продукції, яка аналізується;

$P_{ia}$  – величина  $i$ -того параметра для продукції конкурента.

Розрахуємо параметри за економічним параметрам, таким як ціна продукту, асортимент, обсяг продажу на ринку. Основним конкурентом візьмемо завод „Київтрактородеталь” (м. Київ).

$$q_{\text{ціна}} = \frac{\text{ціна гільзи ТОВ "Мотордеталь – Конотоп"}}{\text{ціна гільзи заводу "Київтрактородеталь"}} = \frac{685}{650} = 1,05 \text{ або } 105\%$$

$$q_{\text{асортимент}} = \frac{\text{кількість асортиментних позицій ТОВ "Мотордеталь – Конотоп"}}{\text{кількість асортиментних позицій заводу "Київтрактородеталь"}} = \frac{60}{78} = 0,77$$

$$q_{\text{частка ринку}} = \frac{\text{частка ринку ТОВ "Мотордеталь – Конотоп"}}{\text{частка ринку заводу "Київтрактородеталь"}} = \frac{7,5\%}{6,0\%} = 1,25$$

Таким чином, ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" відстає від конкурента по ціні і кількості асортиментних позицій, але при цьому виграє за часткою ринку.

### Бенчмаркінг

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші виконують краще за нас, і вивчення, удосконалення і використання методів роботи інших організацій [9]. Існує кілька видів бенчмаркінгу, але у даному випадку доцільніше застосувати бенчмаркінг конкурентоспроможності, тобто вимірювання характеристик підприємства та їх співставлення з характеристиками конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Спочатку визначимо як об'єкт бенчмаркінгу продукт гільзу ВАЗ, визначимо порівняльні характеристики і сформуємо чек-лист – перелік ознак, за якими буде проводитись аналіз. Для порівняння вибираємо гільзу ВАЗ виробника заводу „Київтрактородеталь”. Застосовуючи метод експертних оцінок, сформуємо чек-лист. До

нього включимо такі характеристики продукції: якість, відхилення розмірів, відповідність хімічного складу чавуну стандарту, асортимент, ціна продажу, економічність, екологічність, рекламна кампанія. Рисунок 2.3 графічно показує як співвідносяться конкурентні торгові марки за різними категоріями. За кількісну оцінку критерію приймаємо бали від „1” до „4”, причому „1” – мінімальне значення, а „4” – максимальне.

Можна зробити висновок, що гільза ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" виграє за такими критеріями оцінки як асортимент, якість, екологічність. Однакові оцінки поставлені за відповідність хімічного складу чавуну стандарту і відхилення розмірів. При цьому гільза ВАЗ ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" програє конкуренту у ціні, тому що у конкурента вона є нижчою, а також у рекламній кампанії підтримки просування товару і економічності продукції.

Розрахуємо площі фігур, які утворились у результаті з'єднання критеріїв для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності товару:

$$S_{\text{ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"}} = 27,65 \text{ умовних квадратних одиниць};$$

$$S_{\text{завод „Київтрактородеталь”}} = 31,85 \text{ умовних квадратних одиниць}.$$

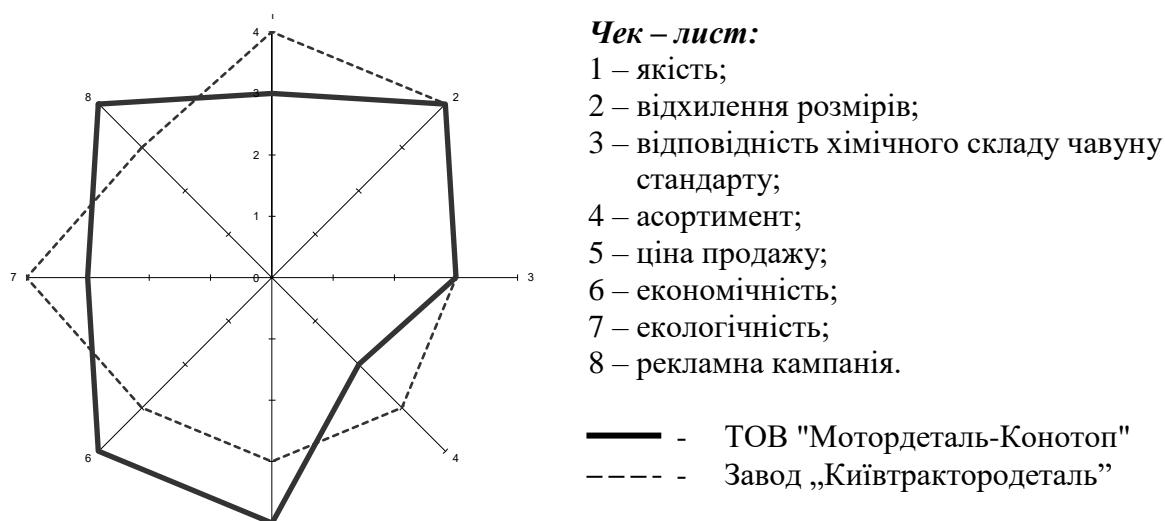


Рисунок 2.3 Бенчмаркінг гільзи ВАЗ ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" та заводу „Київтрактородеталь”.

Знайдемо відношення площ фігур конкурентів:

$$27,65/31,85 = 0,87 \text{ або } 87\%.$$

Таким чином, гільза ВАЗ ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" відстає за розглянутими параметрами від гільзи ВАЗ заводу „Київтрактородеталь” на

$$100\% - 87\% = 13\%.$$

До основних стратегічних напрямків подолання такого стану можна віднести поліпшення і активізацію рекламної і цінової політики ТОВ "Мотордеталь-Конотоп". Розрахуємо площу всього кола і приймемо цей показник за значення всього ринку гільз:

$$S_{\text{кола}} = 3,14 \cdot 16 = 50,24 \text{ умовних квадратних одиниць.}$$

Визначимо відношення площі гільзи ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" до площі всього кола:

$$S_{\text{ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"}} / S_{\text{кола}} = 27,65 / 50,24 = 0,55 \text{ або } 55\%;$$

$$S_{\text{заводу „Київтрактородеталь”}} / S_{\text{кола}} = 31,85 / 50,24 = 0,63 \text{ або } 63\%.$$

Таким чином, для досягнення максимальної конкурентоспроможності гільзи ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" необхідно поліпшити всі значення параметрів приблизно на 45%. Для конкурентної продукції заводу „Київтрактородеталь” різниця менша і становить 37%, що свідчить про порівняно вищу конкурентоспроможність продукції конкурента.

### 2.3 Проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції

Під час визначення концепції стратегічного управління першим кроком є формування місії і цілей підприємства.

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" визначило свою місію таким чином:

*” ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" – гарантія якості”,*

що свідчить про бажання компанії виробляти лише якісну і конкурентоспроможну продукцію. Головна стратегічна ціль підприємства – задоволення потреб всіх верств населення з урахуванням купівельної спроможності споживачів у всіх регіонах.

Приймаючи до уваги реальний стан ринку запасних частин, керівництво має розробити стратегію розвитку, в основу якої необхідно покласти постійне удосконалення виробництва; - ретельний контроль якості; моніторинг тенденцій розвитку державного та світового ринку запасних частин; виробництво нових видів продукції (розширення асортименту продукції); просування торгової марки; гнучка цінова політика; розширення ринку; вихід на зовнішні ринки, збільшення обсягів експорту продукції; маркетингова підтримка клієнтів компанії.

Таким чином, підприємство визначило наступні головні цілі – до 2021 року поліпшити фінансовий стан за рахунок збільшення частки компанії на ринку запасних частин до 15%; розширити кількість асортиментних позицій до 70 з впровадженням

нових для ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" ринків збуту; залучення інвестицій у сумі 5,75 млн.грн. для закупівлі обладнання і розробки нових видів продукції.

Розглянемо основні проблеми, що виявлені на підприємстві.

Управління якістю – діяльність оперативного характеру, яка спрямована на виконання вимог до якості, виключення невідповідностей і проблем, пов'язаних з незадовільною якістю.

Управління якістю на підприємстві містить такі етапи - планування якості; забезпечення якості; поточне керівництво (в тому числі і контроль).

Головною метою управління якістю на ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" є забезпечення постійної відповідності якості вимогам споживачів при ефективному використанні всіх видів ресурсів. Це завдання виконується шляхом покращення показників якості продукції, що випускається; розробки нових високоякісних видів продукції, які вимагає споживач, розширення асортименту продукції; ефективного використання всіх видів ресурсів.

Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції відбувається на всіх стадіях її життєвого циклу та на всіх рівнях управління підприємством. Об'єктами управління якістю є технологічні процеси, устаткування, інструмент, сировина, матеріали та комплектуючі вироби, нормативно-технічна та організаційно-розпорядна документація, праця виконавців.

Система управління якістю і конкурентоспроможністю ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" базується на максимальному використанні існуючої системи управління виробництвом шляхом розподілу виробничих функцій між підрозділами підприємства, посиленням спеціалізації та підвищенням відповідальності підрозділів за якість робіт, що виконуються на основі застосування організаційно-економічних заходів впливу.

Аналізуючи динаміку втрат від браку, можна сказати, що основною причиною браку була неякісна сировина, заготовки та невідповідальне відношення працівників до виконання технологічного процесу. Після введення нових засобів контролю рівень браку знизився майже у три рази порівняно з попереднім роком.

Для визначення шляхів розв'язання проблем, що існують на підприємстві щодо якості і конкурентоспроможності продукції, можна скористатись діаграмою Ісікави, побудувавши модель проблеми (рис.2.4).

На збільшення втрат від браку має вплив:

- брак вихідних матеріалів, а також напівфабрикатів у вигляді виливок;



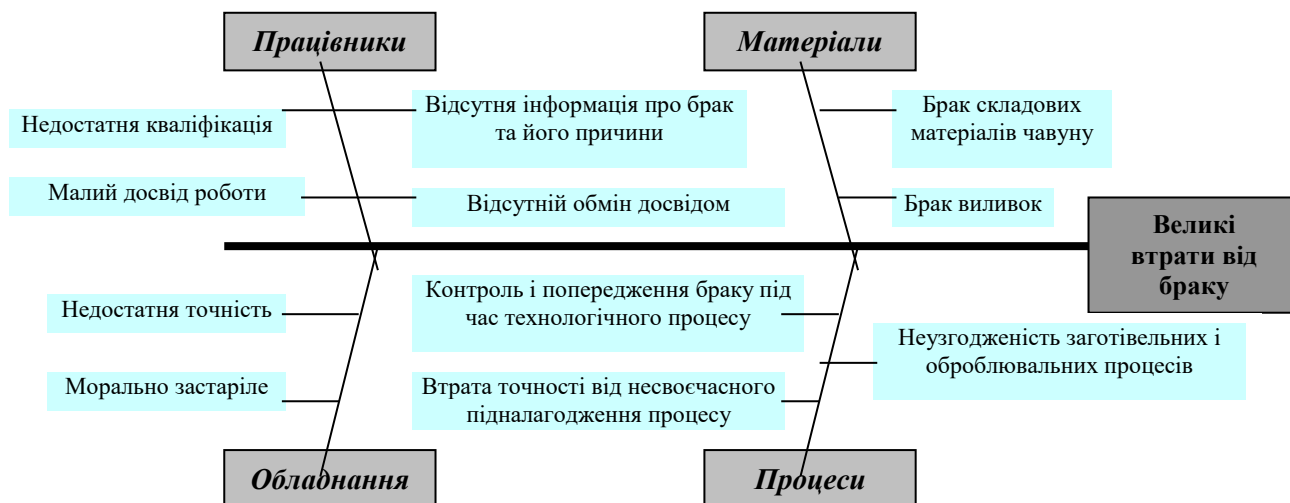


Рис. 2.4 - Діаграма Ісікави щодо визначення проблеми великих втрат від браку.

- невисока кваліфікація працівників, що задіяні у виконанні технологічного процесу, малий досвід роботи працівників, відсутність інформації про випуск бракованої продукції та його причин, відсутність можливості обміну досвідом працівників;

- наявність морально застарілого обладнання, недостатня його точність;
- неузгодженість заготівельних і оброблювальних процесів;
- несвоєчасне підналагодження процесу обробки і контролю;
- відсутність активного контролю.

Поліпшення якості продукції вимагає великих капітальних вкладень. Тому для визначення напрямків інвестування заходів щодо поліпшення якості необхідно провести ABC-аналіз асортименту продукції (табл. 2.6).

За даними аналізу розділяємо весь асортимент ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" на три групи – А (обсяг випуску до 27,8%), В (обсяг випуску 33,3%), С (обсяг випуску 38,9%).

Вироби групи А – найпроблемніші вироби, на які приходить більша частина втрат від браку, але вони мають 27,8% у загальному обсягу випуску підприємства і користуються великим попитом серед споживачів. Тому ці вироби повинні бути найвищої якості.

Вироби групи В мають середнє положення у формуванні асортименту підприємства порівняно з виробами групи А і вимагають меншої уваги.

На частку виробів групи С приходить найменша частина всіх фінансових засобів, вкладених у виробництво.

Таблиця 2.6 – ABC-аналіз асортименту продукції ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

№ п/п	Найменування продукції	Обсяг випуску, млн.грн	% механічного браку	Втрати від браку, тис.грн	Структура втрат від браку, %	Наростаючий підсумок втрат від браку, %	Група та її внесок у результат
1.	Гільза Мерседес-5	3,8	9,9	376,2	13,8	13,8	А
2.	Гільза Мерседес-4	3,8	7,8	296,4	10,9	24,7	
3.	Гільза Мерседес (МАН)-2	3,7	7,2	266,4	9,8	34,5	
4.	Гільза Мерседес-3	3,8	5,7	216,6	8,0	42,5	
5.	Гільза Мерседес-2	3,7	5,4	199,8	7,4	49,9	
6.	Гільза Мерседес-6	3,6	4,8	172,8	6,4	56,3	
7.	Гільза Мерседес (МАН)-1	3,7	3,8	140,6	5,2	61,5	
8.	Гільза Мерседес-1	3,9	3,6	140,4	5,2	66,7	
9.	Гільза Мерседес-8	3,6	3,2	115,2	4,2	70,9	
10.	Гільза ГАЗ-21	4,0	2,5	100,0	3,7	74,6	
11.	Гільза ГАЗ-24	4,2	2,1	88,2	3,2	77,8	В
12.	Гільза Шкода-706	3,0	2,9	87,0	3,2	81,0	
13.	Втулка Sulzer	1,6	0,5	80,0	2,9	83,9	
14.	Гільза Мерседес-7	3,6	1,7	61,2	2,3	86,2	
15.	Гільза Москвич	5,0	1,2	60,0	2,2	88,4	
16.	Втулка судова-2	0,8	4,5	36,0	1,3	89,7	
17.	Гільза КАМАЗ	0,6	5,4	32,4	1,2	90,9	
18.	Гільза ІФА	0,6	4,6	27,6	1,0	91,9	
19.	Гільза ВАЗ	4,8	0,5	24,0	0,9	92,8	
20.	Втулка судова-1	0,8	2,8	22,4	0,8	93,6	
21.	Гільза СМД-31 (Дон)	0,6	3,6	21,6	0,8	94,4	С
22.	Гільза ЗІЛ-130	0,6	3,1	18,6	0,7	95,1	
23.	Гільза 18Н	0,6	2,5	15,0	0,65	95,65	
24.	Гільза СМД-14	0,6	2,3	13,8	0,51	96,16	
25.	Гільза СМД-60	0,6	2,3	13,8	0,51	96,67	
26.	Гільза ЯМЗ-236	0,5	2,5	12,5	0,46	97,13	
27.	Гільза Ліаз-Мадара	0,6	1,9	11,4	0,42	97,55	
28.	Втулка тракторна-2	0,6	1,8	10,8	0,4	97,95	
29.	Гільза ГАЗ-66	0,5	2,1	10,5	0,39	98,34	
30.	Гільза 01М	0,5	2,1	10,5	0,39	98,73	
31.	Втулка тепловозна-1	0,8	1,1	8,8	0,32	99,05	
32.	Гільза Д-240	0,5	1,6	8,0	0,29	99,34	
33.	Втулка-1	0,5	1,5	7,5	0,28	99,62	
34.	Втулка тепловозна-2	0,8	0,8	6,4	0,24	99,86	
35.	Втулка-2	0,5	0,6	3,0	0,11	99,97	
36.	Втулка тракторна-1	0,6	0,2	1,2	0,03	100	
<b>Разом</b>		<b>72000</b>		<b>2716,6</b>	<b>100</b>		

Найбільш вагомими у асортименті продукції ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" є гільзи ВАЗ, Мерседес. Тому і основні інвестиції щодо поліпшення якості необхідно спрямовувати саме у цю групу асортименту.

За умови зменшення рівня браку продукції групи А хоча б у два рази загальні втрати від браку зменшаться на  $2716,6 \cdot 0,746 \cdot 0,5 = 1013,3$  тис. грн.

А ці кошти можна було б направити на подальший розвиток, удосконалення і поліпшення виробничого процесу.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

### 3.1 Удосконалення технічної складової конкурентоспроможності

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" з основною частиною своєї продукції виходить на світовий ринок автомобілебудування і тому для закріплення на цьому сегменті ринку потрібно ввести на підприємстві ту саму систему управління якістю, яка присутня на фірмах-споживачах продукції ТОВ "Мотордеталь-Конотоп", а саме стандарт QS-9000, який встановлює основні вимоги фірм Крайслер, Форд, Дженерал Моторс, виробників вантажівок та інших компаній, що приєднались до систем якості внутрішніх і зовнішніх постачальників частин і матеріалів для виробництва і обслуговування [24]. Ці компанії відчули необхідність роботи з постачальниками для виконання вимог споживачів, починаючи з вимог до якості і закінчуючи зниженням дефектності і витрат у інтересах споживачів кінцевої продукції, бази поставок і у своїх власних інтересах.

QS-9000 - гармонізація "Керівництва для постачальників по забезпеченню якості" Крайслер, стандарту Q-101 по системам якості Форд і "Цілей по досягненню переваги" NAO Дженерал Моторс з урахуванням вимог виробників вантажівок. QS-9000 поширюється на всі внутрішні і зовнішні дільниці постачальників виробничих матеріалів; комплектуючих виробів, інструменту для виробництва або сервісу; тих, хто виконує термообробку, фарбування, покриття або інші завершальні послуги безпосередньо для споживачів.

QS-9000 визначає фундаментальні вимоги до системи якості компаній. Визнано, що крім них можуть бути специфічні для компанії, специфічні для відділень, специфічні для товарів або специфічні для частин вимог у доповнення до QS – 9000 (рис.3.1).

Відповідальність, повноваження і взаємодія персоналу, керівника, виконавця і контролера роботи, що впливає на якість, необхідно визначити і документувати, особливо для персоналу ТОВ "Мотордеталь-Конотоп", якому необхідна організаційна свобода і повноваження для:

- початку дій із запобігання виникнення невідповідностей продукції, процесу або системи якості (рекомендується, що персонал, який є відповідальним за якість, мав право зупиняти виробництво, якщо це необхідно для розв'язання проблем якості);

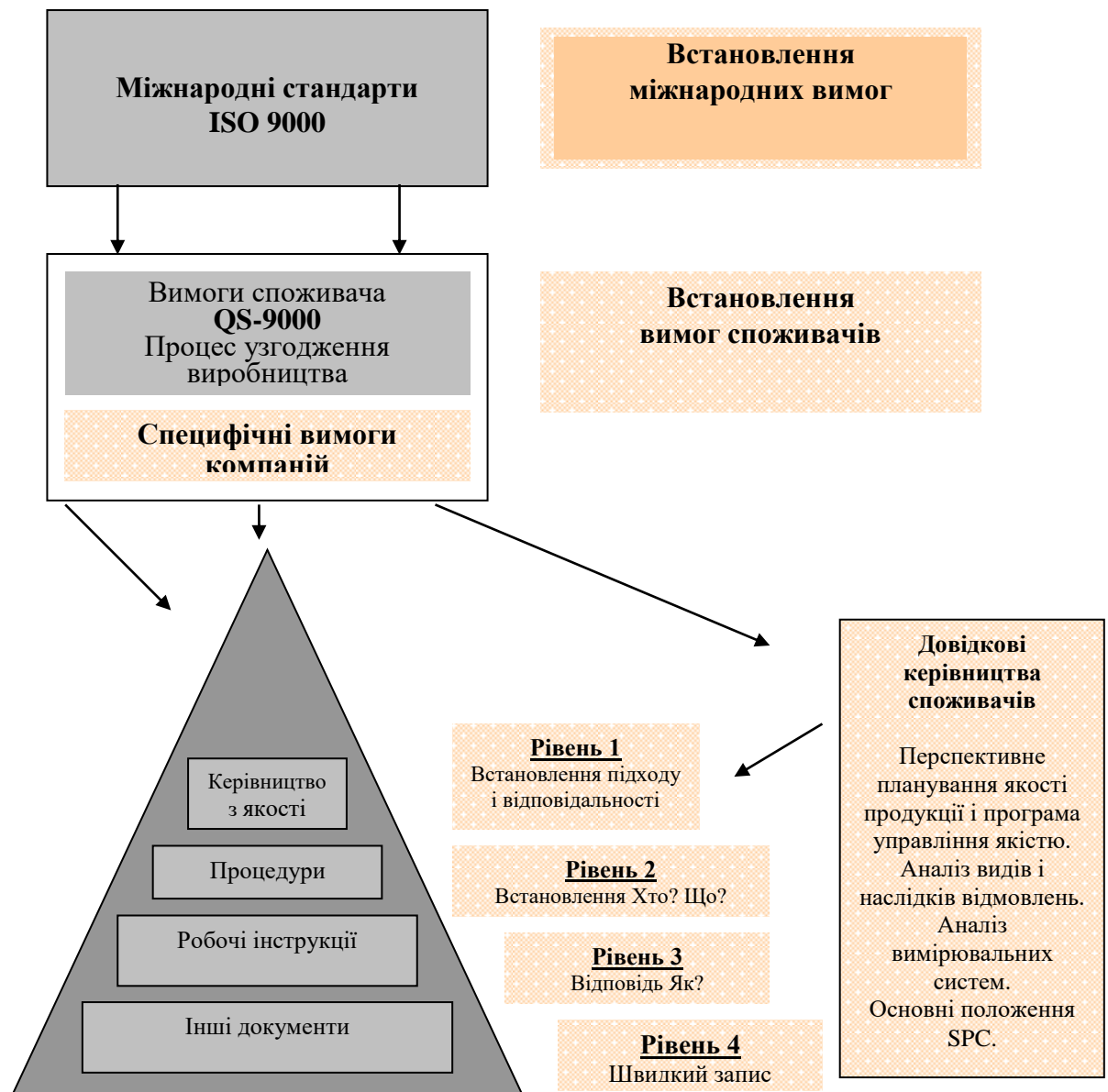


Рисунок 3.1 Вимоги до систем якості у відповідності до стандарту QS-9000

- виявлення і реєстрації певних проблем, які стосуються продукції, процесу або системи якості;
- ініціювання, виробітки рекомендацій або проведення рішень з розроблених процедур;
- перевірки впровадження рішень;
- управління подальшою доробкою невідповідної продукції, її постачанням або монтажем до усунення недоліків;
- представлення попиту споживача у внутрішніх функціях при виконанні вимог QS – 9000.

Алгоритм впровадження системи QS–9000 подано на рис. 3.2.

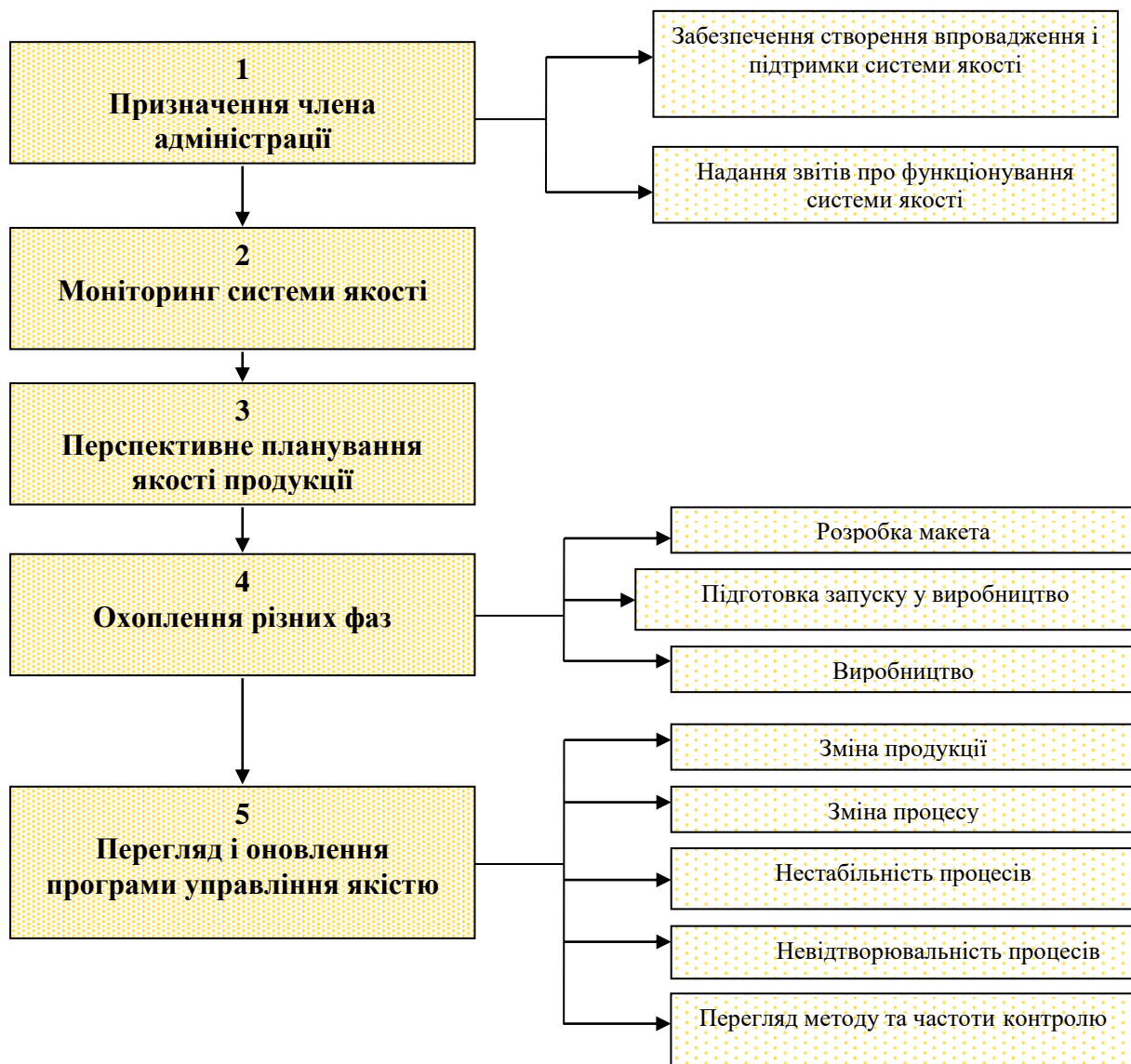


Рисунок 3.2 Алгоритм впровадження системи QS-9000

Підприємство ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" повинно визначити вимоги до ресурсів і забезпечити адекватні ресурси, включаючи призначення досвідченого персоналу для керівництва, виконання роботи і перевірки, включаючи внутрішні перевірки якості.

Керівництво ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" повинно призначити члена адміністрації, який незалежно від інших обов'язків повинен мати певні повноваження для забезпечення того, щоб система якості була створена, впроваджена і підтримувалась відповідно до міжнародних стандартів; надання звітів керівництву постачальника про функціонування системи якості для аналізу і як основу для удосконалення системи якості.

Взаємодія стосується таких напрямків, як інженерно-технічний; виготовлення (виробництво); промисловий інжиніринг; закупки (управління забезпеченням); якість

(надійність); оцінка витрат; обслуговування продукції; інформаційні системи управління (обробка даних); упаковочна техніка; засоби технічного оснащення (підтримка у робочому стані); маркетинг і продаж; субпідрядники, якщо необхідні.

Керівництво ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" повинно аналізувати систему якості через певні інтервали часу, які є достатніми для забезпечення її постійної придатності і ефективного задоволення вимог стандарту QS-9000, які встановлені політикою якості і цілей. Структурні підрозділи управління якістю повинні встановити і впровадити процес перспективного планування якості продукції. Необхідно створювати внутрішні багатопрофільні команди для підготовки до виробництва нової або удосконаленої продукції. До дій команд потрібно включити [7]:

- розробку і остаточне встановлення спеціальних характеристик;
- розробку і аналіз методами FMEA;
- встановлення дій з усунення видів потенційних відмовлень з високими пріоритетними числами ризику;
- розробку або аналіз програми управління якістю.

Для розробки програм управління якістю необхідно використовувати багатопрофільний підхід, за умови використання якого задіяно персонал конструкторських, технологічних служб, служби якості, виробництва та інших. Із зовнішніх учасників у ньому можуть приймати участь служби споживача по закупкам, якості, технічні, а також відповідні служби субпостачальників. Програми управління якістю необхідно переглядати і оновлювати за умови виникнення будь-якої із обставин - змінюється продукція; змінюються процеси; процеси стають нестабільними; процеси стають невідтворювальними; переглядаються методи контролю, частота контролю тощо.

Критерієм приймання для альтернативних даних і вибіркового плану повинен бути нуль дефектів. Відповідні критерії приймання для всіх інших ситуацій повинні бути документовані постачальником і узгоджені споживачем.

Персонал служби управління якістю ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" повинен:

- контролювати і випробовувати продукцію відповідно до програми забезпечення якості (програми управління якістю) і документованими методиками;
- зберігати продукцію до повного завершення відповідного контролю і випробувань або отримання необхідних звітів та їх перевірки, за виключенням тих випадків, коли продукція випускається за певних процедур її повернення;

- вся діяльність по процесам повинна бути спрямована на методи попередження дефектів, а не на фіксацію дефектів.

Необхідно проводити всі види остаточного контролю і випробувань відповідно до програми забезпечення якості (програми управління якістю) і документованими методиками з метою отримання аргументів відповідності готової продукції встановленим вимогам.

Програма забезпечення якості (програма управління якістю) і документовані методи остаточного контролю і випробувань повинні вимагати, щоб всі передбачені види контролю і випробувань, включаючи встановлені або під час приймання продукції, або під час виробництва, були виконані, а результати задовольняли встановленим вимогам.

Є два аргументи на користь реагування на кожний випадок появи дефектів:

- якщо виявлений дефект не проаналізований, не виявлена і не усунена причина його виникнення, то існує велика ймовірність його багаторазового відтворення; відповідно багаторазово зростають збитки, що пов'язані з цими дефектами;
- дослідження демонструють, що якщо дефект не усунено на стадії його виявлення, витрати на його усунення на наступних стадіях виробництва зростають у десятки і сотні разів.

Система забезпечення якості повинна діяти на всіх стадіях “петлі якості”, причому за характером впливу у системі можуть бути встановлені три напрямки [22]:

- забезпечення якості, яке складається з планування і систематичного здійснення заходів, що створюють такі умови для реалізації кожного з етапів “петлі якості”, щоб якість продукції відповідала заданим вимогам;
- управління якістю – діяльність, що носить оперативний характер, це вплив на процеси, виявлення невідповідностей на всіх стадіях “петлі якості” і усунення їх, а також причин цих відхилень;
- поліпшення якості міститься у постійній роботі з підвищення технічного рівня, якості виготовлення продукції, поліпшення умов виробництва, удосконалення системи забезпечення якістю; можна здійснювати вплив як на елемент виробництва, так і на систему управління якістю.

З метою підвищення конкурентоспроможності значні зусилля необхідно докласти в плані підвищення рівня підготовки кадрів. Необхідно створити ініціативну групу з кількох співробітників, пройти навчання за кордоном з питань забезпечення й управління якістю. Після цього такі співробітники повинні організувати навчання всього технологічного персоналу з питань управління і забезпечення якості.

### 3.2 Удосконалення мотиваційної складової конкурентоспроможності

Менеджмент організації тісно пов'язаний з якістю, вартістю, часом та конкурентоспроможністю виготовлення продукції. Модель ділової досконалості не обмежується тільки результатами якості, а пропонує інструменти для створення всебічних систем, які включають усі напрямки менеджменту.

Протягом 90-х років минулого століття домінантою інноваційної діяльності був “час”, а не “якість”, “конкурентоспроможність”. Через вичерпність тимчасових резервів часу зв'язок між трьома чинниками трикутника “якість (конкурентоспроможність) – вартість – час” стає більш важливим. Управління ними у більш збалансованому вигляді є вимогою майбутнього. Збалансоване управління веде до значної інтеграції діяльності у сфері конкурентоспроможності на усіх рівнях та націлює на високу якість.

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" діє у секторі, де рівень сертифікації високий, тому виконання вимог ISO 9002 не є достатнім. У цих сферах компанії повинні стати краще, щоб поліпшити свою конкурентоспроможність. Для цього вони інтенсифікують управлінську діяльність, що відповідає ще одній складовій схеми руху до ділової досконалості. Задовольняти вимоги та очікування покупців краще, ніж конкуренти, скорочувати час виконання замовлень з тим, щоб бути швидше, знижувати витрати, щоб запропонувати кращу ціну. Поліпшення може здійснюватись безперервно малими кроками або стрибком через реінжиніринг. Іntenсифікація менеджменту якості має переваги, бо використовується модель, сумісна з вже наявною системою управління. Сумісність означає: така ж структура, термінологія та відсутність мінімальних протиріч.

Прагнення організації до інтеграції часткових систем та інтенсифікації може бути об'єднане до переважаючих характеристик та відмінних результатів бізнесу, тобто до ділової досконалості. Це є третьою складовою запропонованої схеми руху до найкращої якості та підвищення конкурентоспроможності (рис.3.3).

Покращена модель ділової досконалості EFQM структурно має три рівні:

- верхній рівень – критерії ;
- другий рівень – субкритерії, які мають фіксовані показники, що повинні враховуватись організацією, яка прагне до ділової досконалості та отримання премії;
- третій рівень є відкритим і його зміст визначає саме керівництво ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"[26].



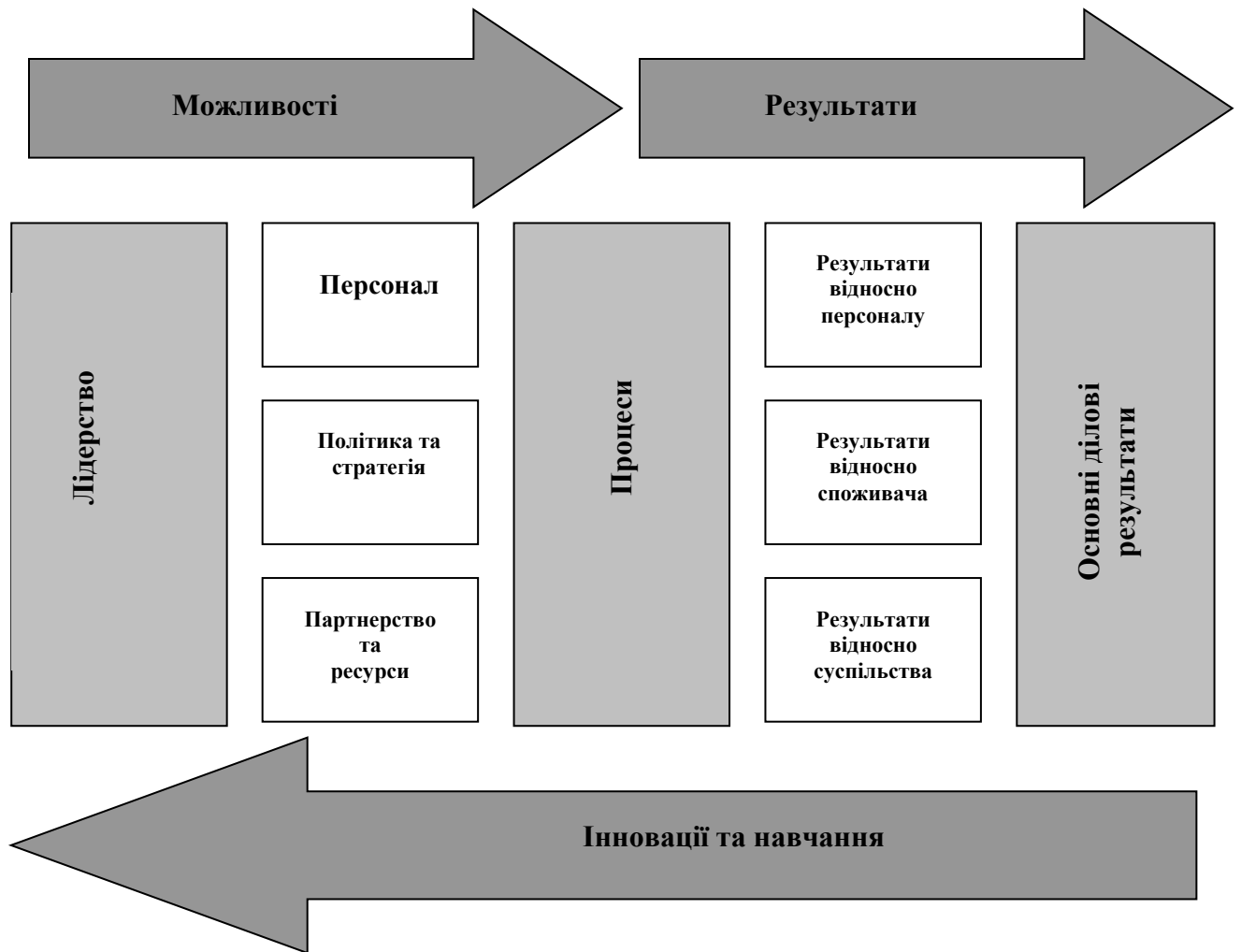


Рисунок 3.3 Покращена Європейська модель ділової досконалості

Три головних результати розвитку минулого тисячоліття стали стартовим майданчиком для майбутньої якості. До них належать новий глобальний ринок, який приводиться в дію якістю; нова технологія, що визначає успіх на цьому ринку; нові моделі бізнесу, що визначають досконалість або “ідеал” компанії XXI століття.

Вони створили певні вимоги до майбутньої якості компанії XXI століття:

- високе значення споживача у продуктах та обслуговуванні;
- успішне використання технології, ефективне застосування людських ресурсів, продуктивна робота з постачальниками та іншими важливими партнерами з бізнесу;
- вплив якості на лідерство та управління у самій компанії.

Ключем до досягнення досконалості є те, як компанія встановила нові якісні процеси, що відповідають якісним вимогам Інтернету, і є базою для необхідного поліпшення характеристик якості. Змінність сьогоденних ринків та швидкість поширення нових технологій призводить до того, що компанії, які розраховують на

довгочасне лідерство у продажах за рахунок їх інвестицій у нову технологію основних продуктів, виявляють, що лідерство може обчислюватись кількома тижнями.

Вихідні вимоги для швидкого ефекту високого рівня продукції зараз залежать від успішного розвитку та використання процесів якості, які скорочують цикл запуску нового продукту, при цьому повністю забезпечуючи характеристики якості, необхідні для покупця. Забезпечення цих вимог нині стає ключовим у зниженні часу циклу розробки продукту, у виробництві, у тісних контактах з постачальниками, дистриб'юторами та сервісними службами.

Інтеграція економіки якості до інших критеріїв управління бізнесом показує, що компанії XXI століття не обмежені традиційними показниками стратегічного напрямку на верхньому рівні управління, а також передбачає лідерство цінності якості.

Досягнення цього результату вимагає більшого, ніж розвиток додаткових інструментів якості у корпоративних програмах або забезпечення проектів у сфері якості під час ведення компанією бізнес-діяльності. Потрібним є безкомпромісний акцент на високу якість на всіх рівнях, охоплюючи усі компанії та власну діяльність. Якість залежить від числених і різноманітних факторів технічного, економічного, соціально-психологічного характеру. На підприємстві потрібно застосовувати великий арсенал методів, інструментів і засобів, одним з яких є «гуртки якості».

Перехід на принципи тотального управління якістю та конкурентоспроможністю TQM дозволяє по-іншому побудувати виробничі взаємовідносини. Основним правилом роботи стає постійне задоволення всіх вимог споживача за рахунок удосконалення своєї діяльності. При цьому під виробником розуміють покупців всередині держави і покупців за кордоном, дилерів, а також всі суміжні підрозділи і виконавці всередині виробництва власної фірми, тобто реалізується принцип японських спеціалістів з якості: “виконавець наступної технологічної операції – твій споживач”.

Аналіз показав, що випуск недоброякісної продукції часто відбувається через недостатню кваліфікацію працівників, відсутність необхідного соціально-психологічного клімату у бригадах, дільницях і цехах, слабкого використання всіх важелів підвищення активності працівників.

Найбільш ефективним і масовим методом активізації людського фактора є гуртки якості, які допомагають розв'язувати одночасно дві задачі - масове навчання працівників підприємства конкретним методам і прийомам поліпшення якості продукції; використання творчих здібностей людей для розв'язання проблем

виробництва. Для успішної роботи гуртків якості потрібно створити систему забезпечуючих заходів, яка містить:

- підтримку першого керівника. Йому відводиться особлива роль у організації всієї діяльності по забезпеченню якості продукції на підприємстві. Без уваги директора до гуртків якості неможливо їх успішне функціонування, настає падіння активності, первісний ентузіазм згасає;
- інженерне забезпечення – створення виробничих умов, допомога у виборі тематики, навчання прийомам роботи, творчий пошук рішень, активна робота “штабів гуртків якості”, координаційних рад на всіх рівнях управління на підприємстві;
- систему збору, розгляду і впровадження пропозицій гуртків, контроль за цим процесом з боку адміністрації;
- систему обміну передовим досвідом як всередині підприємства, так і у регіональ-ному, галузевому і загальнонаціональному масштабі;
- систему заохочень (і не лише матеріальних) – призи кращим гурткам, заохочувальні поїздки тощо.

Необхідно намагатись до неформального об’єднання людей з психологічною сумісністю, з урахуванням віку, інтересів, кваліфікації.

Найкращі результати досягаються, коли до гуртка якості входить від 5 до 15 працівників, які працюють на одній виробничій ділянці і зв’язані одним технологічним циклом. Для управління гуртком з числа його учасників вибирається керівник. Це переважно неформальний лідер, хоча і не виключається варіант, коли керівником гуртка стає старший за виробничими обов’язками (бригадир, майстер).

Крім цього, необхідно призначити куратора гуртка від адміністрації, який підтримує і організаційно забезпечує його роботу, допомагає керівнику в управлінні, зборі необхідної інформації, підготовці пропозицій та звітів.

Процес навчання має особливе значення для успішної діяльності гуртків якості. Віддача від цих творчих об’єднань може бути отримана не відразу після їх створення. Об’єктивно потрібно визначений і досить тривалий (не менше трьох місяців) період “акліматизації”, “вживання у образ”, перш ніж запрацює творча лабораторія односторонніх-ентузіастів. Наявність гуртків якості на всіх рівнях управління і у всіх підрозділах підприємства створює умови саморегулювання процесу їх роботи, наявності “зворотного зв’язку” і контролю виконання. Найбільш повний цикл роботи гуртка якості наведено на рисунку 3.4. На цій схемі видно не лише послідовність дій, але і “технологія” роботи, вказано учасників і очікувані результати на кожному етапі.



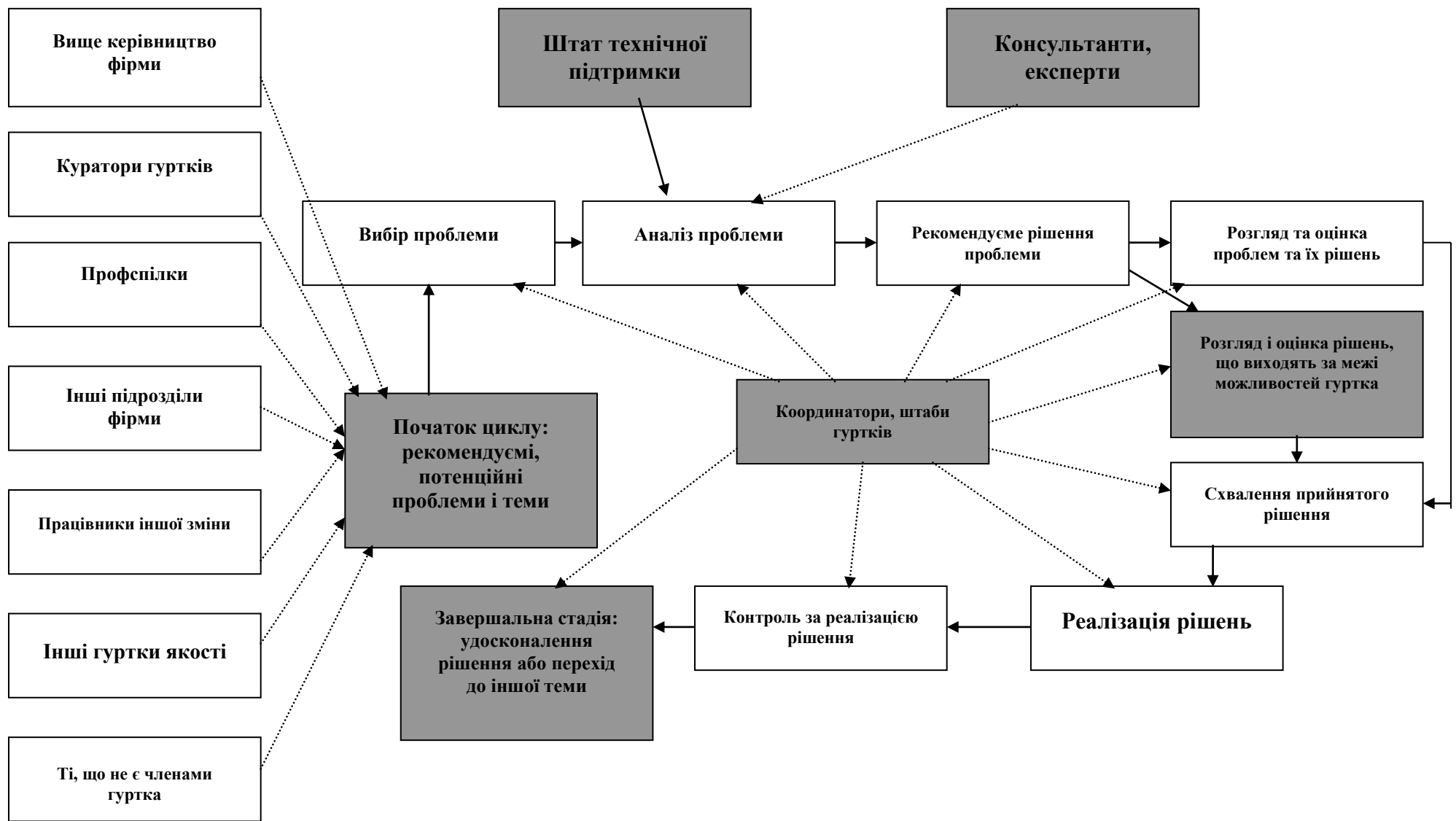


Рисунок 3.4 Цикл роботи гуртка якості

Покажемо на прикладі, як діє гурток якості.

Під час виробництва виникає брак внутрішньої поверхні гільзи – недостатня шорсткість поверхні, яка не відповідає вимогам креслення.

Для розв’язання цієї проблеми створюється гурток, до складу якого входять інженер-технолог; працівники-верстатники; контролер ВТК; представники служби управління якістю. Проаналізувати проблему, що виникла, можна за допомогою діаграми Ісікави (рис.3.5).



Рисунок 3.5 Діаграма Ісікави щодо визначення проблеми недостатньої шорсткості “дзеркала” гільзи

Група аналізує всі можливі рішення, перевіряє їх вплив на розв’язання проблеми, що виникла. Якщо розв’язання проблеми виходить за межі компетенції учасників гуртка, вони можуть звернутись за допомогою до інших спеціалістів.

Потім документально оформлюються пропозиції щодо розв’язання проблеми і група переходить до стадії реалізації рішення.

За умови досягнення позитивного результату (поліпшення шорсткості поверхні отвору гільзи), група може перейти до розв’язання іншої проблеми, яка існує, або тимчасово припинити свою діяльність. Якщо позитивний результат не досягнуто, необхідно залучити інших працівників і цикл почати спочатку.

Звичайний контроль якості має такі негативні наслідки:

- не підвищує якості, а призначений лише для відокремлення поганого від гарного;
- не сприяє підвищенню цінності, однак підвищує витрати;
- потрібний лише там, де процеси освоєні ненадійно, тому що те, що і без цього налагоджено, не вимагає перевірки (виключення – перевірка безпеки виробів);
  - не забезпечує досконалості виробів, процесів, методів роботи.

З цього висновок – якість повинна бути закладена у виробі, а не доведена контролем. Умови використання гуртків якості - мотивація; навчання; лідерство лінійних працівників та відділів управління якістю; наочність у робочих групах.

Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку повинні здійснюватись з урахуванням результатів вивчення ринку. Всі функції управління виявляються безпосередньо залученими в процес маркетингових досліджень або у систематизацію їх результатів. Але для підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства необхідно виробити і обґрунтувати стратегію.

## ВИСНОВКИ

1. На основі проведеного аналізу основних визначень, що стосуються теми дипломного дослідження, сформульоване авторське бачення окремих понять:

- конкурентоспроможність товару – сукупність властивостей, що дозволяють задовольнити потреби конкретного споживача на конкретному ринку;

- конкурентоспроможність підприємства – система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів, і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства і утримання протягом тривалого періоду часу конкурентних переваг.

2. Конкуренція є боротьбою незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Кінцевою метою діяльності підприємства є перемога в конкурентній боротьбі. Згідно проведеного аналізу і оцінки впливу основних сил конкуренції виявлено, що ринок запасних частин, на якому працює досліджуване підприємство, характеризується як привабливий, із зростаючим попитом. Рівень конкуренції на ринку в цей час невисокий. Поява крупного лідера найближчим часом, за оцінками експертів, не очікується. Прогноз зміни чинників конкуренції показує, що в основному в найближчій перспективі ситуація не зміниться, за винятком впливу товарів-замінників, який безумовно посилиться.

3. За об'єкт дослідження взято підприємство ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" – один із найбільших на Україні виробників гільз циліндрів двигунів внутрішнього згорання та притирочних втулок для притирання кілець. Розглянувши такі фактори, як якість продукції, положення підприємства на ринку, виробничі потужності, фінансовий стан, цінову політику, реалізацію продукції і маркетинг, розвиток дилерської мережі, кваліфікацію робочої сили, і оцінивши кожний фактор за п'ятибальною шкалою, побудовано актуальний профіль підприємства.. Проаналізувавши основні цілі і задачі підприємства, сформульовано необхідний профіль за тими ж самими критеріями. На основі даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, сформовано можливості і загрози для діяльності підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп".

4. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції застосовано метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, метод визначення конкурентоспроможності товару, бенчмаркінг.



5. ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" з основною частиною своєї продукції виходить на світовий ринок автомобілебудування і тому для закріплення на цьому сегменті ринку потрібно ввести на підприємстві ту саму систему управління якістю, яка присутня на фірмах-споживачах продукції ТОВ "Мотордеталь-Конотоп", а саме стандарт QS-9000, який встановлює основні вимоги фірм Крайслер, Форд, Дженерал Моторс, виробників вантажівок та інших компаній, що приєднались до систем якості внутрішніх і зовнішніх постачальників частин і матеріалів для виробництва і обслуговування.

6. З метою підвищення конкурентоспроможності значні зусилля необхідно докласти в плані підвищення рівня підготовки кадрів. Поліпшення власної роботи повинно забезпечуватись за рахунок правильного, грамотного керівництва, з одного боку, і свідомої поведінки кожного працівника фірми, його сумлінного відношення до справи – з іншого. Найбільш ефективним і масовим методом активізації людського фактора є гуртки якості, які допомагають розв'язувати одночасно дві задачі - масове навчання працівників підприємства конкретним методам і прийомам поліпшення якості продукції; використання творчих здібностей людей для розв'язання проблем виробництва.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Качество. Словарь. ISO 8402-86. М.: Изд.стандартов, 1986.
2. Качество. Словарь. ISO 8402-94. - М.: Изд.стандартов, 1994.
3. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000-2000. К.: Держстандарт України, 2000.
4. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения. ГОСТ 15467-79 М.: Изд.стандартов, 1979.
5. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2009. 1248с.
6. Воронин Г. Освоение систем качества – путь на мировой рынок. *Стандарты и качество*. 2016. №5-6, с. 44-48.
7. Всеобщее управление качеством : Учебник для вузов / Под ред. О.П. Глудкина – М.: Радио и связь, 2011.600 с.
8. Гличев А. КСУКП, ИСО 9000 и TQM – вехи мирового опыта управления качеством продукции. *Стандарты и качество*. 2016. №5-6, с. 80-86.
9. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред. И.С.Минко. М.: Высшая школа, 2015. 560 с.
10. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 496 с.
11. Завьялов П. Конкуренция – неотъемлемое свойство развитого рынка. *Маркетинг*. 2017. №5. С.3-14.
12. Кабан П. У ХХІ сторіччя – з високою якістю української продукції // Стандартизація, сертифікація, якість. 2000. № 4, с. 3-6.
13. Окрепилов В.В. Управление качеством. М.: “Экономика”, 2018.
14. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. 324 с.
15. Портер М.Е. Конкуренция: Учебное пособие. /Пер.с англ. под ред. Я.В.Заблоцкого. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2013. 496 с.
16. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. /Пер. з англ. К.: Основи , 2018. 390 с.
17. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь М.: ИНФРА-М, 2008. 479 с.
18. Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. Таганрог: Издательство ТРТУ, 2014. 174с.

19. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 2011. №9. С.166-173.
20. Савинов Ю.А., Чепурин М.Н. Как сделать товар конкурентоспособным. В кн.: Как продать ваш товар на внешнем рынке. М.: Мысль, 2010. – с.214-227.
21. Саленя Г., Фазел Ф. Оценка препятствий на пути к TQM. *Стандарты и качество*. 2011. №1, с. 68-70.
22. Сорквіст Л. Загальне управління якістю та маркетинг. *Маркетинг в Україні*. 2016. №1, с. 35-36.
23. Тихонов Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Финансы и статистика, 1991. 196 с.
24. Требования к системам качества QS – 9000. 125 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЗАО “Бизнес-школа ”Интел-Синтез”, 2009. 416 с.
26. Фейгенбаум А., Фейгенбаум Д. Новое качество для XXI века. *Стандарты и качество*, 2010. № 6, с. 59-62.
27. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособ. М.: Ассоциация авт. и изд. “Тандем”: изд-во “ГНОМ-ПРЕСС”, 2018. 384с.