

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління якістю експортної продукції підприємства »

Виконала:
студент(ка) 2-го курсу групи МН-18ма
Плужник Віктор Вікторович

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Карабаза І.А.

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Плужника Віктора Вікторовича

1. Тема роботи «Управління якістю експортної продукції підприємства »

керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Карабаза І.А.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 194с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «МЛ»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю експортної продукції підприємства. Розділ 2. Аналіз управління якістю експортної продукції підприємства ТОВ «МЛ» Розділ 3. Удосконалення системи управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки: Таблиця 1.1 - Формування підходів до розуміння категорії «якість», Таблиця 2.4 - Динаміка зміни фінансових показників ТОВ «МЛ», Таблиця

3.5 - Прогнозні показники ефективності функціонування елементів системи менеджменту якості ТОВ «МЛ» по-відношенню до конкурентів на 2020 рік внаслідок впровадження TQM

6. Дата видачі завдання « _____ » 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ **Плужник В.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Карабаза І.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 70, Рисуноків 18_, таблиць 19, додатків 4,
Графічний матеріал використаних джерел 59

- Об'єкт дослідження: процес управління якістю продукції українського товаровиробника на міжнародному ринку паркету.
- Предмет дослідження: теоретичні, методологічні і практичні аспекти підвищення ефективності управління якістю експортної продукції
- Мета дослідження: розробка і обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління якістю експортної продукції українського товаровиробника на міжнародному ринку паркету
- Методи дослідження: аналізу та синтезу (для уточнення сутності понять «якість», «управління якістю», «система управління якістю»); класифікації (для узагальнення методів аналізу якості продукції підприємства та оцінки ефективності систем управління якістю продукції на підприємстві); статистичного і техніко-економічного аналізу (для вивчення тенденцій розвитку міжнародного ринку паркету та визначення перспектив виходу на нього вітчизняних підприємств); порівняння (для оцінки конкурентоспроможності експортної продукції досліджуваного підприємства за параметрами якості по-відношенню до конкурентів)
- Основні результати дослідження: запропоновані заходи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «МЛ», заходи щодо поширення ринкової ніші підприємства обґрунтованно можливі заходи щодо покращення ефективності виробництва ТОВ «МЛ»
- Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, якість, управління, система якості, ефективність виробництва

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність управління якістю продукції на підприємстві та його особливості для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.....	9
1.2. Методика аналізу якості продукції підприємства та оцінки ефективності діючої системи управління якістю продукції на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЛ»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МЛ» та аналіз напрямів його зовнішньоекономічної діяльності.....	20
2.2. Оцінка конкурентоспроможності експортної продукції ТОВ «МЛ» за параметрами якості.....	27
2.3. Аналіз ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ».....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МЛ»	40
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ».....	40
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ».....	46
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Високий рівень якості продукції є передумовою високого рівня її конкурентоспроможності. Запорукою економічного розвитку галузі є саме та продукція, що відповідає національним і міжнародним стандартам якості, а отже, користується попитом у споживачів і дозволяє підприємству займати сильну конкурентну позицію як на вітчизняному, так і на світовому ринку.

Управління якістю в сучасних умовах перетворилося на дієвий стратегічний інструмент у конкурентній боротьбі, який активно використовується міжнародними підприємствами для розширення своїх ринкових ніш. А тому, серед стратегій підвищення конкурентоздатності підприємства і спрямованих на досягнення конкурентних переваг на ринку, важливе значення має надаватися саме стратегії підвищення якості продукції. Сучасні складні економічні та політичні процеси в Україні не дозволяють вітчизняним підприємствам у повній мірі боротися за розширення внутрішнього та зовнішнього ринку збуту і одною з причин такого становища є недостатньо висока якість продукції та низька ефективність існуючих на вітчизняних підприємствах систем управління якістю продукції.

Актуальність теми підвищення якості, забезпечення конкурентоздатності продукції і удосконалення систем управління якістю продукції українського товаровиробника значним чином підвищується і сягає свого апогею внаслідок приєднання України до СОТ і мінімізації тарифного захисту внутрішнього національного ринку, що спричинить збільшення конкурентного тиску на ринку.

Вагомий внесок у розробку питань управління якістю продукції та забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Г.Л. Азоєв, Н.С. Алексєєв, І. Ансофф, А.Г. Бичківський, Е.М. Векслер, К. Ісікава, І.І. Калашнік, П.В. Корзун, Ю.І. Кофман, Дж. Майєр, О.С. Пономарьова, М. Портер, А.В. Савіцький, Ж.К. Сіднева, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А. Фейгенбаум, Дж. Харінгтон, М.І. Шаповал.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні теоретичної сутності понять «якість» та «управління якістю», а також розробці і обґрунтуванні заходів щодо підвищення ефективності управління якістю експортної продукції українського товаровиробника на міжнародному ринку паркету.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні наукові завдання, які визначили логіку та структуру магістерської дипломної роботи:

- дослідити сутність управління якістю продукції на підприємстві та його особливості для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- вивчити методику аналізу якості продукції підприємства та оцінки ефективності діючої системи управління якістю продукції на підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «МЛ» та зробити аналіз напрямів його зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити конкурентоспроможність експортної продукції ТОВ «МЛ» за параметрами якості;
- проаналізувати ефективність управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»:

Об'єктом дослідження в даній магістерській дипломній роботі є процес управління якістю продукції українського товаровиробника на міжнародному ринку паркету.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні і практичні аспекти підвищення ефективності управління якістю експортної продукції.

Підчас виконання роботи були використані такі методи: аналізу та синтезу (для уточнення сутності понять «якість», «управління якістю», «система управління якістю»); класифікації (для узагальнення методів аналізу якості продукції підприємства та оцінки ефективності систем управління якістю продукції на підприємстві); статистичного і техніко-економічного аналізу (для

вивчення тенденцій розвитку міжнародного ринку паркету та визначення перспектив виходу на нього вітчизняних підприємств); порівняння (для оцінки конкурентоспроможності експортної продукції досліджуваного підприємства за параметрами якості по-відношенню до конкурентів).

Теоретичною і методологічною основою дипломної роботи були: закони України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, наукова література з міжнародної економіки, зовнішньоекономічної діяльності України, економічної теорії, економіки підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем регулювання якості продукції та розробки систем управління якістю, їхні методологічні підходи до пошуку напрямів підвищення ефективності управління якістю продукції, література з питань економічного аналізу, праці міжнародних конференцій з питань якості і управління якістю продукції, ресурси мережі Internet, внутрішні нормативні документи досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління якістю експортної продукції на підприємстві та його особливості для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності

«Сучасні умови неймовірно стрімкого розвитку міжнародної торгівлі і споріднених з нею видів діяльності, призвели до того, що важливим фактором успіху окремих підприємств та галузей економіки на зовнішньому ринку стала здатність їх продукції та послуг відповідати існуючим стандартам якості. Ринкова економіка висуває принципово нові вимоги до якості продукції та послуг підприємств, що функціонують на міжнародному ринку. Це призводить до того, що якість продукції перетворюється у чи не найважливіший критерій успішного функціонування та конкурентоспроможності підприємства в умовах насиченості ринку і переважно нецінової конкуренції, в той час як управління якістю виступає фактично незмінним аспектом управління підприємством в цілому» [51].

«Паралельно із розвитком суспільного виробництва, з урахуванням його потреб та інтересів, поряд зі змінами соціально-економічних умов існування світової спільноти, відбувалося і формування різних поглядів і підходів до поняття якості продукції та управління нею. Першим, хто проаналізував категорію якості був грецький філософ і вчений Арістотель, що розглядав її як універсальну філософську категорію, що охоплює як явища зовнішнього світу, так і свідомість людини. Він визначив її як "видову відмінність" однієї сутності від іншої, що належить до того ж виду. Арістотель вказував на мінливість якості як зміну стану речей, їх здатність перетворюватись у свою протилежність. Німецький мислитель Гегель вважав, що "якість є взагалі тотожною з буттям визначеність» [15]. «Щось,

завдяки своїй якості, є те, що воно є, і, втрачаючи свою якість, перестає бути тим, чим воно є"» [13].

У табл. 1.1 наведено короткий огляд визначень поняття «якість».

Таблиця 1.1 - Формування підходів до розуміння категорії «якість»

Автор	Визначення «якості»
Арістотель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Диференціація за ознакою «гарний—поганий»; ▪ різниця між предметами
Гегель	Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість
Ісікава К.	Якість — властивість, котра реально задовольняє споживачів
Джуран Дж.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; ▪ ступінь задоволення споживача
А. Фейнгеббаум	Загальна сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик, за допомогою яких продукція відповідатиме вимогам споживача при експлуатації.
Р.А. Фахтудінов	Здатність товару задовольняти конкретну потребу.
Ф. Кросбі	Узгодженість з вимогами.
ГОСТ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби у відповідності з її призначенням
Українська асоціація якості	Процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів
Міжнародний стандарт ISO 9000-2008	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування загальнозрозумілі чи обов'язкові
Європейська організація з контролю якості	Продукція вважається хорошою якості, якщо при мінімальних витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій (прийнятній) дії на навколишнє середовище і суспільство)

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [53, 13, 14, 12, 11]

«Необхідно зазначити, на сьогодні існує велика кількість визначень поняття «якість продукції». Виходячи з них, можна визначити якість продукції як

сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних властивостей і характеристик даної продукції, що максимально і найліпшим чином здатні задовольнити існуючі або потенційні потреби споживачів за умов мінімальних витрат» [16, с.25].

На рис. 1.1. представлено аналіз терміну «якість», виходячи з формулювань, наданих у стандарті ISO 9000-2008 «Система управління якістю. Словник» [12].



Рисунок 1.1 - Сучасне розуміння категорії «якість»

Джерело: [12, с. 12]

«З точки зору сучасної концепції менеджменту якості саме останній аспект відіграє найбільш значиму роль у створенні якісної продукції, що можна продемонструвати за допомогою так званої «петлі якості», яка слугувала методологічною основою попередньої версії стандарту, але не втратила актуальності на сьогодні» [6, с. 76]. Система якості функціонує водночас із іншими видами діяльності, які мають вплив на якість продукції і взаємодіють з ними, а її

дія розповсюджується на усі етапи задоволення потреб і вимог споживача. Основні етапи «петлі якості» зображені на рис. 1.2.

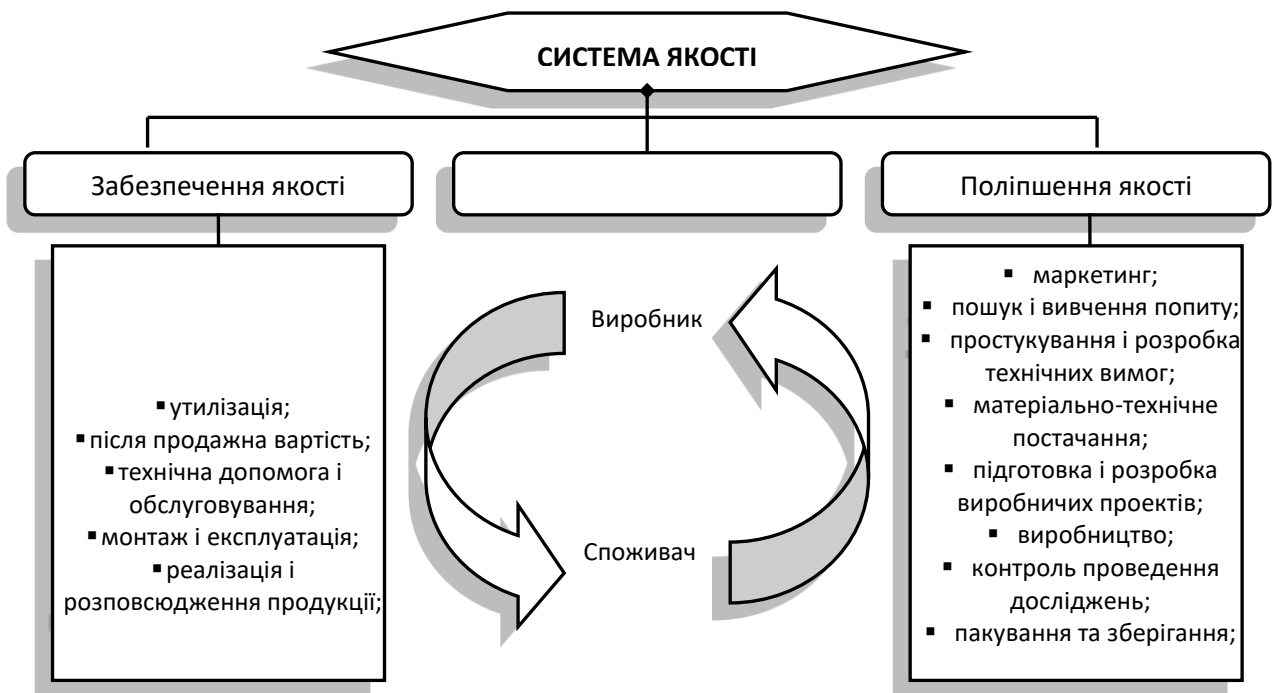


Рисунок 1.2 - «Петля якості»

Джерело: [6, с. 46]

«Відповідно до етапів «петлі якості» на рис.1.2, система управління якістю включає в себе усі основні процеси, які відбуваються при створенні, виробництві та представленні споживачу конкретної продукції. Слід також зауважити, що розуміння якості знаходиться в області суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін. Отже, якість – є динамічною характеристикою, що відображає ступінь задоволення вимог конкретного споживача в умовах конкретної компанії на визначеному ринку» [6, с. 47].

1.2. Методика аналізу якості продукції підприємства та оцінка ефективності діючої системи управління якістю продукції на підприємстві

«Рівень якості продукції – це відносна характеристика, яка ґрунтується на порівнянні значень показників якості продукції, що оцінюється, з базовими. Для оцінки рівня якості проводять сукупність операцій, які включають вибір номенклатури показників якості продукції, визначення значень цих показників і співставлення з базовими.» [38, с.364].

«Оцінка рівня якості виготовленої продукції – це встановлення міри відповідності вимогам нормативно-технічної документації фактичних значень показників якості продукції» [36, с. 131].

«Існують наступні методи визначення якості, які поділяють на дві групи: за способом отримання інформації — вимірювальний, реєстраційний розрахунковий, органолептичний, та за джерелом її отримання – соціологічний, експертний, традиційний» [38, с.362].

При оцінюванні рівня якості продукції одного виду використовують диференційний, комплексний, матричний або змішаний методи (рис. 1.3).

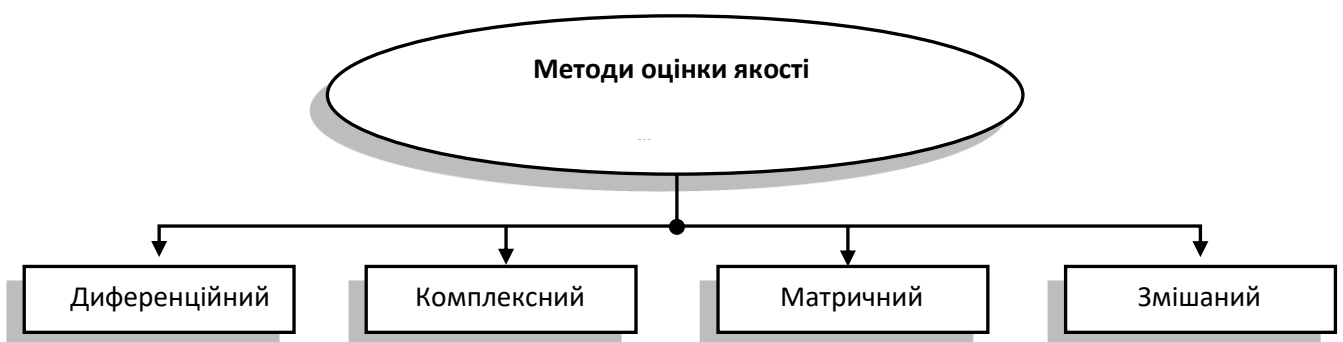


Рисунок 1.3 - Методи оцінки якості продукції одного виду

Джерело: [36, с. 131]

1) «Диференційним називається метод оцінювання рівня якості продукції, заснований на використанні одиничних показників її якості. При цьому

визначають, чи досягнуто рівень базового зразка, і які показники значно відрізняються від базових.» [35, с. 329].

При цьому методі розраховують відносні характеристики показників якості продукції q за формулою 1.1:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i\text{бз}}}, \quad (1.1)$$

де P_i - i -ї характеристики показника якості оцінюваної продукції;

$P_{i\text{бз}}$ - значення i -ї характеристики базового зразка.

«За результатами оцінювання якості продукції диференційним методом приймаються наступні рішення:

- рівень якості оцінюваної продукції вищий або дорівнює рівню базового зразка, якщо всі значення відносних характеристик показників більші або дорівнюють одиниці;

- рівень якості оцінюваної продукції нижчий від рівня базового зразка, якщо всі значення відносних характеристик показників менші за одиницю.

2) Комплексний метод оцінювання рівня якості продукції заснований на використанні узагальненого показника якості продукції.» [35, с. 330].

Узагальнений показник є функцією від одиничних (групових, комплексних) показників якості продукції. Він може бути виражений:

- головним показником, який відображає основне призначення продукції;
- інтегральним показником якості продукції;
- середнім зваженим показником.

В усіх випадках, коли є необхідна інформація, визначають головний показник і встановлюють функціональну залежність його від вихідних показників.

3) «Змішаний метод оцінювання рівня якості продукції засновано на спільному використанні одиничних і комплексних (групових) показників. Його використовують наступних випадках:

– коли сукупність одиничних показників якості є достатньо численною і аналіз значень кожного показника диференційним методом не дозволяє отримати узагальнюючих висновків;

– коли комплексний показник якості в комплексному методі недостатньо повно враховує всі суттєві властивості продукції та не дозволяє отримати висновки стосовно певних груп властивостей.» [35, с. 333].

4) «Матричний метод порівняння конкурентоспроможності аналогічних товарів використовується для визначення конкурентоспроможності товару. Він заснований на використанні технічних та економічних параметрів продукції, тому його прийнято вважати одним з найточніших.

Процес оцінки конкурентоспроможності продукції за матричним методом включає в себе наступні складові:

1) підбираються властивості товару, які визначають потреби конкретних споживачів на конкретному сегменті ринку;

2) вивчаються нормативні параметри, котрі визначають патентну чистоту товару;

3) вивчається відповідність параметрів і міжнародних стандартів;

4) на конкретному сегменті обирається товар-еталон для порівняння;

5) за кожним параметром товару надається експерта оцінка з точки зору значущості цього товару; сума експертних оцінок має дорівнювати 1» [51];

б) складається таблиця технічних та економічних параметрів (табл. 1.2);

Таблиця 1.2 - Технічні і економічні параметри конкурентоспроможності товару

Підприємство	Технічні параметри					Ціна (P_i)
	1	2	3	...	n	
A	a_{11}	a_{12}	a_{13}	$a_{1...}$	a_{1n}	P_1
B	a_{21}	a_{22}	a_{23}	$a_{2...}$	a_{2n}	P_2
C	a_{31}	a_{32}	a_{33}	$a_{3...}$	a_{3n}	P_3
Вага (експертна оцінка)	0,3	0,1	0,2	0,3	0,1	-

7) розраховують технічні одиничні показники конкурентоспроможності товару (b_{ij}) за кожним із технічних параметрів:

$$b_{ij} = \frac{a_i}{a_j}, \quad (1.2)$$

де a_i - величина параметра;

a_j - величина параметра товару-конкурента.

8) розраховують групові показники конкурентоспроможності (k_t) за кожним конкурентом:

$$k_t = \sum_{i=1}^n b_{ij} * \alpha_i, \quad (1.3)$$

де α_i - питома вага i -го технічного параметра (експертна оцінка).

9) розраховують рівень конкурентоздатності за економічним параметром ($k_{ек}$):

$$k_{ек} = \frac{P_i}{P_j}, \quad (1.4)$$

де P_i – ціна споживання товару;

P_j - ціна споживання товару-конкурента.

10) Розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності (k_{int}) товару по відношенню до аналогічних товарів-конкурентів:

$$k_{int} = \frac{k_t}{k_{ек}} \quad (1.5)$$

11) результати оцінки конкурентоспроможності товару досліджуваного підприємства по відношенню до товарів-конкурентів заносять у результуючу таблицю (табл. 1.7)

Таблиця 1.3 - Результуюча таблиця визначення конкурентоспроможності товару за матричним методом

Конкуренти	k_t	$k_{ек}$	k_{int}
A	k_t^A	$k_{ек}^A$	k_{int}^A
B	k_t^B	$k_{ек}^B$	k_{int}^B
C	k_t^C	$k_{ек}^C$	k_{int}^C

12) «на основі таблиці, проводиться аналіз конкурентоспроможності продукції за економічними, технічними та інтегральними показниками, за яким визначається, з яким товаром-конкурентом можна порівнювати товар досліджуваного підприємства. Підприємство вважається конкурентоздатним при умові, що $k_{int} \geq 1$.» [18, с.15].

«На основі аналізу таблиці проводиться ранжування підприємств за конкурентоспроможністю їх продукції. Виходячи з того, яку позицію займає підприємство, воно може обирати конкуренту стратегії на майбутнє.

Оптимізація системи управління якістю на рівні промислових підприємств концептуально передбачає обґрунтування визначальної ролі чинника управління витратами, у тому числі витратами на якість продукції. Ключовим видається твердження про те, що оптимізація витрат на якість водночас є по-суті основою моделювання ефективного стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.

Під час оцінювання СУЯ можна застосовувати ва різновиди рейтингових методів» [25, с.63].

- В абсолютній формі:

1) «Сумарний, який передбачає приписування певної кількості балів кожному вибраному параметру рейтингу і їхнє підсумовування. На основі отриманої суми дається остаточна оцінка системи з подальшою перевіркою на відповідність окремій інтегрованій оцінці;

2) Середньоарифметичний, який ґрунтується на визначенні середньоарифметичного значення рейтингу за кожним параметром. Остаточна оцінка системи здійснюється за отриманими середньоарифметичними значеннями з такою самою перевіркою на відповідність, що і в попередньому методі.» [31, с.25].

3) «Сумарно-диференційний за групами показників СУЯ, включаючи рейтингові оцінки за кожними групами (організації загальносистемного стану СУЯ, виробничої підсистеми СУЯ тощо). Кінцевий висновок робиться за наслідками диференціального оцінювання кожної групи окремо і усієї системи загалом (на основі сумарного або середньо-арифметичного підходу).

4) Середньорифметичний-диференційний містить те саме, що і попередній, тільки оцінювання за групами і загалом даються на основі середньоарифметичних значень.» [14, с.58].

5) «Середньозважений, який ґрунтується на визначенні для кожного параметра рейтингу, окрім приписування балів, коефіцієнтів вагомості, тобто цей метод аналогічний комплексному методу оцінювання якості продукції (без порівняльного оцінювання). За неможливості дати об'єктивну оцінку необхідно для кожної групи параметрів рейтингу визначати свій груповий інтегрований рейтинг і на їхній основі –загальний інтегрований рейтинг для системи загалом.

У кожній групі доцільно нормувати коефіцієнти (сума їхніх значень повинна дорівнювати 1). Те саме треба зробити для групових коефіцієнтів вагомості для системи загалом. Формула визначення інтегрованого рейтингу в абсолютній формі СУЯ така» [51]:

$$P_{imt.p} = \sum_{j=1}^G (B_j \cdot P_{zp.j}) = \sum_{j=1}^G \left[B_j \cdot \sum_{i=1}^{H_j} (B_{ji} \cdot P_{ji}) \right], \quad (1.6)$$

або

$$P_{imt.p} = \prod_{j=1}^G P_{zp.j}^{B_j}, \quad (1.7)$$

де G - кількість груп параметрів рейтингу; B_j - коефіцієнт вагомості j -ї групи
 $\left(\sum_{j=1}^G B_j = 1 \right)$; $P_{zp.j}$ - інтегрований рейтинг j -ї групи; H_i - кількість параметрів

рейтингу в j -й групі; P_{ji} - значення рейтингу i -го параметра j -ї групи; B_{ji} - коефіцієнт вагомості i -го параметра j -ї групи.

- «У порівняльній формі можна використовувати основні принципові положення тих самих методів, що і при визначенні рівня якості продукції. Остаточну інтегровану оцінку при застосуванні середньозважених оцінок рейтингу СУЯ необхідно здійснювати відповідно до (1.6) і (1.7).

$$P_{imt.p} = \sum_{j=1}^G (B_j \cdot K_{zp.j}) = \sum_{j=1}^G \left[B_j \cdot \sum_{i=1}^{H_j} (B_{ji} \cdot K_{ji}) \right], \quad (1.8)$$

або

$$K_{imt.p} = \prod_{j=1}^G K_{zp.j}^{B_j} \quad (1.9)$$

де $K_{imt.p}$ - відносний (порівняльний) інтегрований рейтинг j -ї групи параметрів СУЯ; K_{ji} - відносний рейтинг i -го параметра j -ї групи.

При оцінюванні систем у зв'язку з кожним оцінюваним процесом повинні бути поставлені такі основні питання» [25, с.33]:

–«Чи є процес визначений і належно описаний?

–Чи здійснюється розподіл обов'язків?

–Чи впроваджені методики і чи забезпечується їхнє застосування?

–Чи є процес ефективним з погляду отримання необхідних результатів?

Сукупна відповідь на ці питання може визначити результат оцінювання.

Модель оцінки Європейської премії з якості (EFQM Excellence Model) була розроблена Європейським фондом управління якістю у 1991 і представлена на початку 1992 як структура для оцінки заявок компаній, що претендують на Європейську Премію Якості. Уся система оцінок поділяється на дві групи: критерії сприяння (можливості) та критерії результатів, а потім у межах кожного виділяють критерії за напрямками діяльності (рис. 1.21)» [16].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЛ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МЛ» та аналіз напрямів його зовнішньоекономічної діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЛ» представляє собою підприємство по виготовленню пиломатеріалів, що досить динамічно розвивається. Виробничий процес на підприємстві спирається на використання сучасних технологій та обладнання. Це дає можливість випускати якісну конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вітчизняним та міжнародним стандартам. Маючи у своєму розпорядженні високотехнологічне обладнання і кваліфікованих фахівців, ТОВ «МЛ» створює стійку базу для своєї подальшої роботи та розвитку.

«Підприємство створене з метою забезпечення українського та міжнародного ринку паркетом з пропареної деревини дуба, горіха, груші, акації поряд із звичним для всіх підлоговим покриттям з деревини дуба чи ясена. Завдяки злагодженій роботі колективу, ретельному та довершеному виконанню найдрібніших деталей компанія здатна забезпечити оптимальне співвідношення якості та ціни на свою продукцію. Широкий асортимент продукції фірми, різноманітність сортів паркету та цінних категорій забезпечують індивідуальний підхід до кожного клієнта зокрема. Єдине, що залишається незмінним – абсолютна якість товару» [14].

Для виготовлення паркету використовується лісоматеріал, що придбався у лісгоспів на території Дніпропетровської, Кіровоградської та ін. областей України.

«Деякі породи деревини використовують для виготовлення паркету тільки після пропарювання (витримка підготовленого пиломатеріалу в середовищі пари при заданій температурі протягом певного часу). У результаті пропарювання

змінюються зовнішні властивості - деревина набуває характерний темний колір, і механічні - деревина стає більш стабільною, менше схильна до деформації.

У технологічному процесі задіяні 20 деревообробних верстатів і пристосувань. У технологічному процесі застосовується електроінструмент - дріль електричний, машина шліфувальна, кутова; пила електрична, рейсмус» [21].

«Пропарена деревина є стабільним матеріалом для підлогового покриття. Її волокна менше реагують на сезонні коливання відновної вологості повітря. Технологія пропарювання збільшує термін експлуатації паркету, унеможливує появу щілин між плашками, що, своєю чергою, полегшує догляд за підлогою. Під час такої операції розкриваються приховані властивості деревини, що дає змогу надати паркету унікального дизайну. Завдяки витримці деревини у середовищі з парою при заданих тиску та температурі паркет набуває унікального забарвлення без застосування барвників. За своїми властивостями (естетичними та фізичними) паркет із пропареної деревини є чудовою альтернативою екзотичним породам, а завдяки місцевому походженню сировини має меншу ціну.

Підприємством виготовляється досить широкий спектр сортів паркету: радіал, селект, натур, модерн, рустік, атік, тютюновий та ін» [21].

«Статутний капітал ТОВ «МЛ» станом на 01.01.2019 р. становить 3,5 млн. грн. Штат підприємства становить 73 чоловік. Повна характеристика підприємства неможлива без техніко-економічних показників. У табл. В 2.3, Додаток В, наведено динаміку основних техніко-економічних показників ТОВ «МЛ» за 2015-2018 рр.

Їх ви вчення дало можливість дійти до наступних висновків: показник виручки за 2017 р. зріс в порівнянні з показником 2015 на 114,033%, а показник виручки ТОВ «МЛ» станом на 2018 р. зріс ще на 16,6%. У 2015 році підприємство почало експортувати продукцію, що пояснює на стільки стрімкий ріст показника, після чого темпи росту показника стабілізувалися і стали менш інтенсивними, проте достатньо стійкими» [21].

За аналізом показника собівартості продукції підприємства ТОВ «МЛ» видно, станом на 2017 р., відхилення показника собівартості становить -9,76%, , а

у 2018 р. – 0,99%. Значний приріст собівартості у перший рік функціонування підприємства пов'язаний зі знаходженням його у стадії формування і значними накладними витратами як наслідок. Подальше зменшення темпів росту показника свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємством.

Згідно з аналізом, підприємство ТОВ «МЛ» станом на 2018 р. має високій рівень віддачі активів і ступінь використання капіталів, так як показник рентабельності виробництва зріс у 2017 р. на 36,36 у порівнянні з попереднім роком, і ще на 0,439% у 2018.

Показник чистого прибутку станом на 2018 р. зріс на 19,99% у порівнянні з попереднім роком. Це означає, що підприємство може направити на 19% більше коштів для збільшення своїх оборотних коштів, на формування фондів і резервів, на реінвестиції у виробництво.

За даними аналізу показник середньорічної вартості основних фондів підприємства станом на 2018 р. зріс на 16,3% у порівнянні з попереднім роком, що пов'язано зі збільшенням середньорічної вартості засобів праці, які беруть участь у процесі виробництва протягом тривалого періоду, при цьому не змінюють своєї натурально-речової форми і поступово частинами переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції

Показник середньорічної вартості оборотних фондів зріс на 29,3%. Це означає, що зросла середньорічна вартість засобів, які у процесі виробництва повністю переносять свою вартість на виготовлену продукцію та повністю змінюють свою форму.

За даними аналізу можна сказати, що станом на 2017 р. підприємство ТОВ «МЛ» підвищило ефективність трудових витрат, оскільки показник продуктивності праці в порівнянні з попереднім роком зріс на 66,47%, а це значить, що на 66,47% зросла кількість продукції, яка виробляється за одиницю часу.

Показник фондівіддачі підприємства станом на 2018 р. зменшився у порівнянні з попереднім роком на 5,9%, що говорить нам про зменшення ефективності використання засобів праці на підприємстві.

За даними аналізу показник фондомісткості станом у 2018 р. зріс на 6,27% у порівнянні з попереднім, що свідчить про зростання вартості основних виробничих фондів, яка припадає на одиницю виробленої продукції за рік.

За даними аналізу станом на 2017 р. підприємство ТОВ «МЛ» добре забезпечене основними виробничими фондами, адже показник фондоозброєності зріс у 2018 р. на 48,5% у порівнянні з попереднім роком, а отже на 48,5% зросла вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. У 2018 році цей показник залишився майже незмінним з несуттєвим зростанням на 0,37%.

У 2018 році техніко-економічні показники підприємства значним чином оптимізувалися, про що свідчать зменшення витрат на одну гривню товарної продукції майже на 70%, збільшення рентабельності виробництва на 42,19% і рентабельності продукції 233,25%. Окрім цього, характерним є зростання такого показника як чистий прибуток на 545,1%, або ж майже у 6,5 разів.

У своїй сукупності техніко-економічні показники ТОВ «МЛ» мають позитивні темпи зростання. Т.я. період, що досліджується, співпадає з часом функціонування підприємства, можна сказати, що такі високі темпи росту показників до 2015 року пов'язані з формуванням підприємства, нарощуванням ним обсягів виробництва, виходом на нові ринки. Найбільш високий скачок у динаміці показників пов'язаний з закупівлею підприємством нового обладнання та виходом його на іноземний ринок, тобто появою експорту. Подальше зниження темпів зростання показників після 2015 року свідчить про досягнення підприємством фінансової стійкості завдяки розвитку попиту на продукцію як на національному ринку, так і закордоном.

В табл. 2.1 наведено динаміку зміни фінансових показників ТОВ «МЛ» в період 2016-2018 рр.

Таблиця 2.1 - Динаміка зміни фінансових показників ТОВ «МЛ»

п/п	Показники	Рік			Абс.відх. 2012/2016	Відн.відх. 2018/2016
		2016	2017	2018		
	Ліквідність					

1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,25	0,25	0,02	8,69
2.	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,55	0,64	0,68	0,13	23,64
3.	Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,53	1,61	1,71	0,18	11,76
Фінансова стійкість						
1.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,49	0,53	0,61	0,12	24,49
2.	Коефіцієнт структури капіталу	0,82	0,85	0,85	0,03	3,66
Конкурентоздатність товару						
1.	Коефіцієнт рентабельності продаж	1,75	1,82	1,85	0,1	5,71
2.	Коефіцієнт оборення товарно-матеріальних цінностей	15,52	16,23	16,52	1	6,44

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства згідно з даними показникам. Згідно з проведеним аналізом можна сказати, що підприємство ТОВ «МЛ» станом на 2018 р. повністю виконує свої поточні і короткострокові зобов'язання за кредитами і розрахунками, оскільки:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 0,25 (при нормі 0,2 – 0,25);
- коефіцієнт проміжної ліквідності складає 0,68 (при нормі 0,5 – 0,7);
- коефіцієнт загальної ліквідності складає 1,71 (при нормі 1,00 – 2,00);

В цілому показники ТОВ «МЛ» зросли у порівнянні з 2016 р., що свідчить про покращення ефективності роботи підприємства і про вищий, ніж середній, ступінь його ліквідності. За даними аналізу можна сказати, що підприємство станом на 2018 р. є автономним, оскільки коефіцієнт автономії складає 61%, що означає, що активи підприємства на 61% створені за рахунок власних коштів. За три роки показник змінився у напрямку росту, що свідчить про зменшення залежності діяльності підприємства від інвесторів. Виходячи з даних, отриманих при аналізі, ТОВ «МЛ» станом на 2018 р. є конкурентоздатним, адже коефіцієнт рентабельності продаж становить 85%, що характеризує прибуток, який отримує

підприємство від 1 грн. реалізованої продукції, а коефіцієнт оборення товарно-матеріальних цінностей ТОВ «МЛ» складає 16,52.

Основним ринком збуту підприємства ТОВ «МЛ» є зовнішній ринок. Обсяг реалізації продукції на зовнішній ринок складає 65,7%, на внутрішній 34,3% (рис. 2.1).

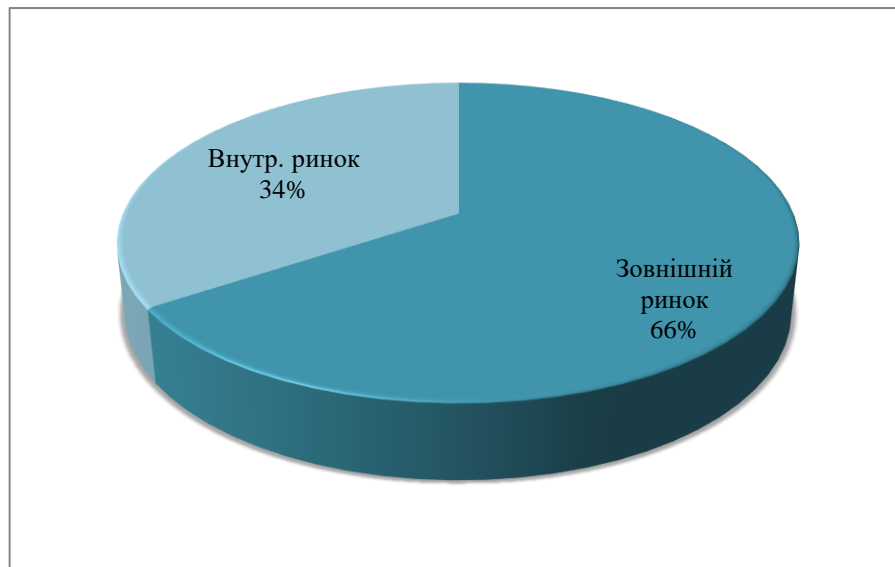


Рисунок 2.1 - Обсяги реалізації продукції на внутрішній і зовнішній ринок
Джерело: складено автором

«Споживачами продукції на внутрішньому ринку є:

- «Хата Ламіната», «МегаПол», «Стиль Паркет», «Будівельний Бум», «Parket.in.ua» (м. Вінниця);
- «Глобал UA» (м. Житомир);
- «Будмайдан», «Все на пол», «Полы & Двери», «Flat Art», «Комфорт Пол», «Ельф Декор», «Коми», «Новобуд СБС», «Будівельник», «Мой дом», «СмарагдПол», «Laminathaus», «Досконалий штрих», «Керама Град», «Full House» (м. Київ);
- «Вена», «Европол», «Полсервис» (м. Чернігів);
- «АРТ Плюс» (м. Черкаси).

Паркет на зовнішньому ринку реалізується підприємствам:

- «ASCOT ENTERPRISES, LTD (AEL)», «LALA-GROUP», «DINGTON HOLDING» (Азербайджан);
- «UNIO CITY» (Білорусія);
- «Komodoor», «Lewis & Mark» (Казахстан);
- «Barlinek», «Bochem», «ANSER» (Польща);
- «HULEC», «Woods Parker Architects» (Словакія);
- «SerFloor», «Standard» (Грузія) [51];
- «PERSPECTIV M&M PROD SRL», «ANA & COMP LTD IMPORT EXPORT S.R.L.» (Румунія).

Основною формою зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МЛ» є експорт: прямий, коли постачання продукції здійснюється безпосередньо покупцям, та непрямий, оскільки ринок паркету в значному ступені монополізований і для підприємств цієї галузі легше працювати з оптовими компаніями, які будуть займатися просуванням продукції на зовнішні ринки. Інформацію щодо структури експорту підприємства у 2018 році подано на рис. 2.2.

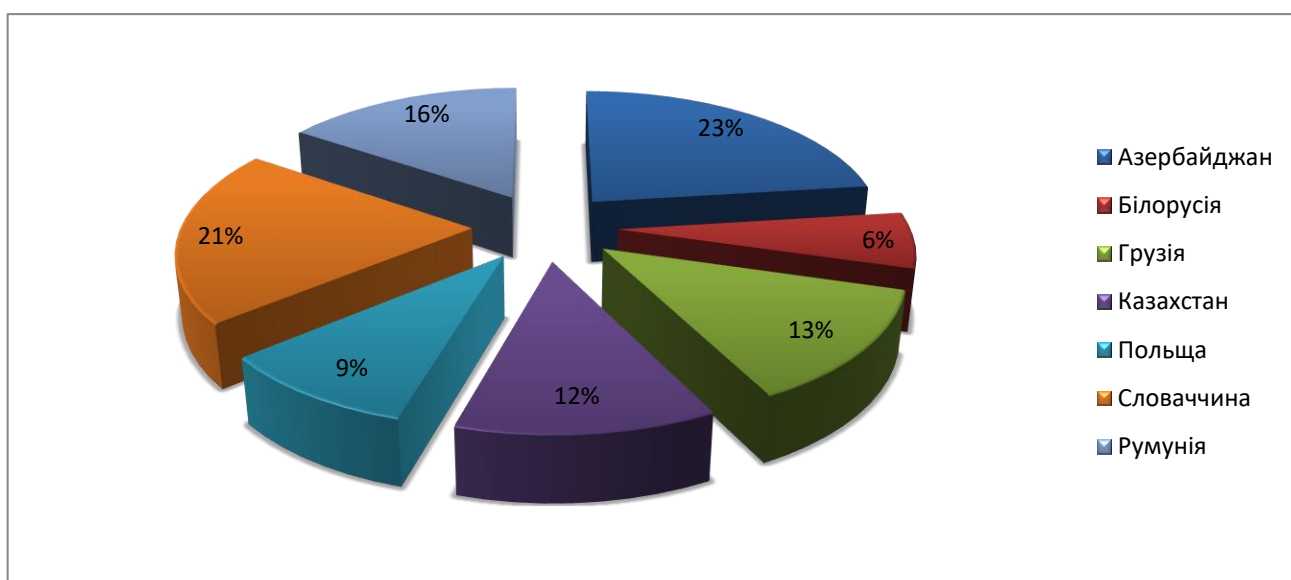


Рисунок. 2.2 - Структура експорту паркету ТОВ «МЛ» у 2018 році

Джерело: складено автором

«Як видно, найбільшу кількість паркету підприємство експортує до Азербайджану та Словаччини. Далі йдуть Румунія, Грузія і Казахстан. Найменшими

імпортером паркету ТОВ «МЛ» на даний момент виступають Польща і Білорусія. Ситуація з Польщею викликана тим, що польський ринок паркету досить насичений продукцією національних виробників. Що ж стосується Білорусії, то підприємство тільки недавно вийшло на білоруський ринок і ще не встигло цілком і повністю налагодити мережу збуту.» [54].

«На зовнішньому ринку використовуються трейдерські компанії, котрі працюють зі споживачами паркетної продукції даного регіону. Ринок напільного покриття характеризується високою конкуренцією і має яскраво виражену сегментацію. Основні споживачі поділені між учасниками ринку.

Конкурентними підприємствами для ТОВ «МЛ» є: ТОВ «УККАН», ТОВ «ІНЕКСУКРПАРКЕТ», ПП «АРІ КО» та ТОВ «ЕЛІТ ВУД», а також передові світові лідери, такі як європейські компанії «Poland Barlinek S.A.», «Boogie S.P.», «Hamberger Flooring GmbH & Co.KG», «Neuhofer Holz GmbH», «Bauwerk Parkett AG», «Triangle Pacific Flooring Group», «Armstrong Laminate Flooring», «Bauwerk Parkett AG», «Österreichische Parkettindustrie», «CYTEC», канадська компанія «Quebec Wood Export Bureau»» [58].

2.2. Оцінка конкурентоспроможності експортної продукції ТОВ «МЛ» за параметрами якості

«Як вже зазначалося раніше, український паркет поступово закріплює свої позиції на європейському та світовому ринку паркетної продукції.

Підприємство ТОВ «МЛ» спеціалізується на виготовленні штучного паркету. Воно не має аналогів у своєму регіоні та являє собою одне з небагатьох виробників високоякісного штучного паркету на території України.

На підприємстві працює висококваліфікований персонал і використовуються сучасні технології та обладнання передових світових лідерів, таких як компанії «Weinig», «Wintersteiger», «Zuckerman», «Viet». На підприємстві постійно йде

впровадження новітніх технологій та найкращого обладнання, а тому рівень якості продукції ТОВ «МЛ» відповідає світовим стандартам та дозволяє підприємству експортувати свою продукцію на європейські ринки.» [26].

«На тому сегменті ринку, на якому в сучасних умовах функціонує ТОВ «МЛ» (рис. 2.3), підприємствами, що пропонують на ринок аналогічну продукцію і являють собою основних конкурентів підприємства, є польське підприємство Poland Barlinek S.A. та словацьке підприємство Boogie S.P., які є членами FEP та входять до списку світових лідерів з виробництва паркету.

У найближчий час підприємство планує розширити свою ринкову нішу на європейських ринках і експортувати своєю продукції не тільки у країни Східної, але і Західної Європи: до Німеччини, Австрії, Швейцарії, Нідерландів. Потенційними конкурентами ТОВ «МЛ» на західноєвропейському ринку паркету є німецька компанія Hamberger Flooring GmbH & Co.KG, австрійська компанія Neuhofer Holz GmbH, швейцарська компанія Bauwerk Parkett AG, канадська компанія CIOT та американська компанія Birger Juell Ltd» [51].

Характерною особливістю сьогоденного європейського ринку паркету є існування деяких відмінностей у стандартах технічних показників паркету на ринках Західної та Східної Європи.

«До найважливіших технічних параметрів при оцінці якості паркету відносять: товщина, ширина з градацією, довжина з градацією, товщина шару зносу, висота паза, товщина гребеня, глибина паза, ширина гребеня, скіс грані по товщині шару зносу, зменшення розміру нижньої частини планки з боку скосу шару зносу, шорсткість поверхні на лицьових сторонах поздовжніх кромek і на оборотних сторонах торцевих кромek, вологість деревини. Економічним параметром для оцінки конкурентоспроможності товару є ціна.

На рис. 2.3 продемонстровано значимість (вагу) кожного з параметрів при оцінці конкурентоспроможності товару на основі параметрів якості, яка визначається відповідно до експертних оцінок» [26].

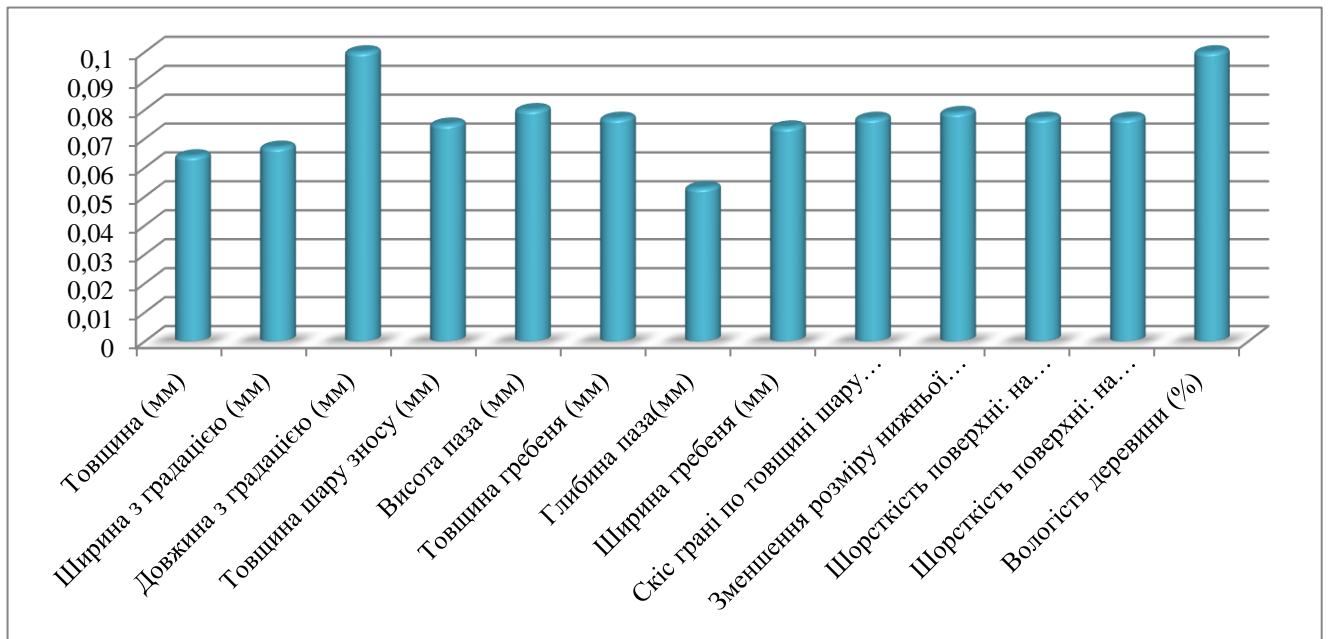


Рисунок 2.3 - Значущість (вага) кожного параметру якості при оцінці конкурентоспроможності паркету

Джерело: складено автором

«У табл. 2.1 наведено порівняльні технічні і економічні показники конкурентоспроможності паркету, на основі яких буде проводитися подальший аналіз.

Використовуючи методику аналізу міжнародної конкурентоспроможності товару, проведена наступна робота.

- Розраховані технічні одиничні показники конкурентоспроможності товару b_{ij} за формулою (1.2).
- Розраховані групові показники конкурентоспроможності k_i за кожним конкурентом за формулою (1.3).
- Розрахований рівень конкурентоздатності за економічним параметром k_{ek} за формулою (1.4).
- Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності товару k_{int} по відношенню до аналогічних товарів конкурентів за формулою (1.5).» [31, с.57].

Таблиця 2.1 - Порівняльні технічні і економічні параметри конкурентоспроможності паркету

Підприємство	Технічні параметри													Ціна (USD / m ²)
	Товщина (мм)	Ширина з градацією (мм)	Довжина з градацією (мм)	Товщина шару зносу (мм)	Висота паза (мм)	Товщина гребеня (мм)	Глибина паза(мм)	Ширина гребеня (мм)	Скіс грані по товщині шару зносу (мм)	Зменшення розміру нижньої частини планки з боку скосу шару зносу (мм)	Шорсткість поверхні: на лицьових сторонах поздовжніх кромок (мкм)	Шорсткість поверхні: на оборотних сторонах торцевих кромок. (мкм)	Вологість деревини (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Poland Barlinek S.A. (Польща)	15	90	900	7	4	4	5	4	3	0,5	260	410	12	95
Boogie S.P. (Словаччина)	15	85	500	7	4	4	5	3	3	0,5	250	400	11	55
ТОВ «МЛ» (Україна)	18	90	500	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	10	65
Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	18	90	1200	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	7	155
Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	15	90	1200	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	7	130
Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	15	90	1100	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	7	115
CIOT (Канада)	16	70	600	7	4	4	5	4	3	0,5	250	410	10	125
Birger Juell Ltd. (США)	16	70	600	7	4	4	5	4	3	0,5	250	410	10	120
Вага:	0,064	0,067	0,1	0,075	0,08	0,077	0,053	0,074	0,077	0,079	0,077	0,077	0,1	

Результати оцінки конкурентоспроможності товару ТОВ «МЛ» по відношенню до товарів-конкурентів підприємств Poland Barlinek S.A. та Boogie S.P.

«занесені до результуючої табл. 2.2. Слід навести розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності, зроблених на основі формули (1.5):

- $k_{int}^{\text{Poland Barlinek S.A.}} = 0.93/0.68 = 1.37$
- $k_{int}^{\text{Boogie S.P.}} = 1.00/1.18 = 0.85$
- $k_{int}^{\text{Hamberger Flooring}} = 1.43/0.96 = 2.29$
- $k_{int}^{\text{Neuhofer Holz}} = 0.96/0.5 = 1.92$
- $k_{int}^{\text{Bauwerk Parkett}} = 0.96/0.57 = 1.7$
- $k_{int}^{\text{CIOT}} = 0.98/0.52 = 1.88$
- $k_{int}^{\text{Birger Juell}} = 0.98/0.55 = 1.8$ » [51].

Таблиця 2.2 - Показники конкурентоспроможності паркету ТОВ «МЛ» по відношенню до конкурентів

Конкуренти	Технічні одиничні показники конкурентоспроможності товару													k_t	k_{ek}	k_{int}
	Товщина (мм)	Ширина з градацією (мм)	Довжина з градацією (мм)	Товщина шару зносу (мм)	Висота паза (мм)	Товщина гребеня (мм)	Глибина паза(мм)	Ширина гребеня (мм)	Скіс грані по товщині шару зносу	Зменшення розміру нижньої частини пазу (мм)	Шорсткість поверхні: на лицьових сторонах подложки (мм)	Шорсткість поверхні: на оборотних сторонах торцевих кромок (мм)	Вологість деревини (%)			
Poland Barlinek S.A.(Польща)	1	1	0,56	1	1	1	1	1	1	1	0,96	0,98	0,83	0,93	0,68	1,37
Boogie S.P. (Словаччина)	1	0,82	1	1	1	1	1	1,33	1	1	1	1	0,91	1,00	1,18	0,85
Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	0,83	0,78	0,42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,43	0,96	0,42	2,29

Продовження табл. 2.2

Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	0,83	0,78	0,42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,43	0,96	0,5	1,92
Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	0,83	0,78	0,45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,43	0,97	0,57	1,7
CIOT (Канада)	0,94	1	0,83	1	1	1	1	1	1	1	1	0,98	1	0,98	0,52	1,88
Birger Juell Ltd. (США)	0,94	1	0,83	1	1	1	1	1	1	1	1	0,98	1	0,98	0,55	1,8

Джерело: складено автором

«На основі табл. 2.2, проведено аналіз конкурентоспроможності паркету ТОВ «МЛ» за технічними, економічними та інтегральними показниками;

– Відповідно до отриманих даних, інтегральні показники конкурентоспроможності ТОВ «МЛ» по відношенню до кожного з конкурентів становлять:

- * Poland Barlinek S.A. = 1.37 > 1;
- * Voogie S.P. = 0.85 < 1;
- * Hamberger Flooring GmbH & Co.KG = 2,29 > 1;
- * Neuhofer Holz GmbH = 1,92 > 1;
- * Bauwerk Parkett AG = 1,7 > 1;
- * CIOT = 1,88 > 1;
- * Birger Juell Ltd. = 1,8 > 1.

Згідно з матричним методом, підприємство вважається конкурентоспроможним за умови, що $k_{int} \geq 1$. Т.я., цей показник задовольняє даній умові по-відношенню до усіх підприємств, окрім Voogie S.P., можна сказати, що серед виробників паркету, які розглядаються, досліджуване підприємство можна вважати одним з найбільш конкурентоздатних, відстаючи тільки від польського підприємства. Проте, для остаточного висновку, необхідно провести більш детальний аналіз.» [28, с.58].

–«Групові технічні показники конкурентоспроможності ТОВ «МЛ» по відношенню до кожного з конкурентів становлять:

- * Poland Barlinek S.A. = 0,93 < 1;

- * Boogie S.P. = 1;
- * Hamberger Flooring GmbH & Co.KG = 0,96 < 1;
- * Neuhofer Holz GmbH = 0,96 < 1;
- * Bauwerk Parkett AG = 0,97 < 1;
- * CIOT = 0,98 < 1;
- * Birger Juell Ltd. = 0,98 < 1.

Показник $k_t \geq 1$ тільки по відношенню до підприємства-конкурента Boogie S.P., що свідчить про те, що паркет, який виготовляє ТОВ «МЛ» конкурентоздатний за своїми технічними параметрами по відношенню до товарів даного підприємства. Що ж стосується решти компаній, то вони є більш конкурентоздатними, ніж досліджуване підприємство, оскільки в їхньому випадку технічний показник конкурентоспроможності k_t досліджуваного підприємства < 1 .» [51].»

«Аналізуючи рівень конкурентоздатності досліджуваного підприємства за економічним параметром (ціною продукції), можна сказати, що ТОВ «МЛ» є більш конкурентоздатним на європейському ринку у порівнянні з такими конкурентами, як Poland Barlinek S.A., Hamberger Flooring GmbH & Co.KG, Neuhofer Holz GmbH, Bauwerk Parkett AG, CIOT та Birger Juell Ltd., оскільки економічні параметри ТОВ «МЛ» по-відношенню до цих підприємств $k_{ek} < 1$. Більш конкурентоздатним виступає польське підприємство Boogie S.P., $k_{ek} > 1$.» [19, с.25].

Таким чином, не заважаючи на те, що за інтегральними показниками конкурентоздатності продукція ТОВ «МЛ» займає лідируючі позиції за конкурентоздатністю серед існуючих та потенційних конкурентів на європейському ринку паркету, вона значним чином поступається їм за своїми технічними показниками. Тобто, на стільки високий рівень конкурентоздатності ТОВ «МЛ» є виключно наслідком правильно обраної цінової політики. Проте, як відомо, конкурентоздатність такого товару, як паркет, значним чином залежить від його якості, яка визначається технічними параметрами. А отже, задля виходу досліджуваного підприємства на західноєвропейський ринок та утримання своїх

позицій на вже завойованому східноєвропейському ринку, ТОВ «МЛ» необхідно впроваджувати стратегію підвищення якості своєї продукції.

2.3. Аналіз ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»

«Управління якістю продукції підприємства здійснюється завдяки наявності у нього системи управління якістю - організаційної основи управління підприємством, яка в широкому розумінні може розглядатися як система менеджменту організації стосовно якості. Ефективне функціонування СУЯ є необхідною умовою для успішного існування підприємства на теренах сучасного міжнародного ринку та підвищення рівня його конкурентоздатності.

Для аналізу ефективності всієї системи управління якістю необхідно оцінити кожен її окремий елемент. Як відомо, елементи системи менеджменту якості не мають кількісного вираження, тому їх можна порівняти на основі порівняння експертних оцінок.» [51].

«Враховуючи це, для аналізу ефективності функціонування СУЯ, а отже, ефективності управління якістю експортної продукції, на першому етапі було здійснено вибір значущих модулів СУЯ та їх елементів. Було одержано експертні оцінки, за допомогою яких було також визначено важливість кожного із елементів модулів. Експертні оцінки отримувалися шляхом анкетування топ- та мідл-менеджменту підприємств, а також інших спеціалістів: економістів, маркетологів та ін. (примірник анкети і результати анкетування – Додаток Ж). Було проанкетовано 15 експертів, частина з яких – представники вищої ланки менеджменту ТОВ «МЛ», а також інших українських підприємств-виробників паркету.» [28].

На основі одержаних результатів анкетування, та використовуючи методику аналізу систем управління якістю, проведена наступна робота:

1) «Було визначено значимість трьох основних модулів, у які зблоковані елементи СУЯ: менеджмент, виробничий процес, динаміка використання досвіду;

2) Встановлено коефіцієнти вагомості 15 основних елементів СУЯ у окремих модулях: керівництво і адміністрація, комунікації, документація системи менеджменту якості, людські ресурси, внутрішні фактори підтримки; маркетинг і продаж, проектування і розроблення, контроль продукції і процесів, розподіл і складування, обслуговування після продажу; контроль і перевірка якості, показники якості, постійне поліпшення, коригування і попереджувальні дії, задоволення замовника.

3) На основі анкетування було визначено значення рейтингу кожного і-го параметра. Для ранжування ступеня відповідності системи встановленим вимогам використовувалася 10-бальна шкала.» [36, с.25].

4) Використовуючи формули (1.6) і (1.7), було проведено розрахунки інтегрованого рейтингу СУЯ ТОВ «МЛ» та його основних конкурентів. Результати розрахунків надано у результатуючій табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності функціонування елементів системи менеджменту якості ТОВ «МЛ» по-відношенню до конкурентів

	Модуль															P _{int}
	Менеджмент					Виробничий процес					Динаміка використання досвіду					
Вага модуля у СУЯ підприємства	0,36					0,39					0,34					
Елементи модуля	Керівництво і адміністрація	Комунікації	Документація СУЯ	Людські ресурси	Внутрішні фактори підтримки	Маркетинг і продаж	Проектування і розроблення	Контроль продукції і процесів	Розподіл і складування	Обслуговування після продажу	Контроль і перевірка якості	Показник якості	Постійне поліпшення	Коригувальні і попереджувальні дії	Задоволення замовника	
Вага елемента у модулі	0,28	0,19	0,1	0,26	0,17	0,23	0,2	0,2	0,12	0,25	0,23	0,2	0,15	0,14	0,28	
Poland Barlinek S.A. (Польща)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,9
Voogie S.P. (Словаччина)	8	7	7	8	7	8	9	6	6	8	7	9	8	8	8	8,4
ТОВ «МЛ» (Україна)	9	8	8	10	8	8	8	7	7	8	8	10	8	8	9	9,1

Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,9
Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	10	10	9	10	9	10	9	9	9	10	9	10	9	9	9	10,3
Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	10	9	10	9	8	9	10	9	8	9	9	10	9	8	9	9,9
CIOT (Канада)	10	8	8	9	10	9	8	9	9	10	9	9	8	8	10	9,8
Birger Juell Ltd. (США)	9	10	8	8	9	10	8	8	8	9	8	9	9	9	9	9,6

Джерело: складено автором

5) На основі табл. 2.3 проведено ранжування ТОВ «МЛ» та його конкурентів у відповідності до інтегрального показника ефективності функціонування системи управління якістю. Результати ранжування для наочності продемонстровано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Ранжування підприємств у відповідності до інтегрального показника ефективності функціонування системи управління якістю

№ у рейтингу	Умове позначення	Підприємство	P_{int}	Стан системи управління якістю продукції
1	A	Poland Barlinek S.A. (Польща)	10,9	Оптимальний
1	B	Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	10,9	
2	C	Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	10,3	
3	D	Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	9,9	Нормальний
4	E	CIOT (Канада)	9,8	
5	F	Birger Juell Ltd. (США)	9,6	
6	G	ТОВ «МЛ» (Україна)	9,1	
7	H	Boogie S.P. (Словаччина)	8,4	Задовільний

Джерело: складено автором

«Як видно з табл. 2.4, лідируючі місця займають польське підприємство Poland Barlinek S.A., німецька компанія Hamberger Flooring GmbH & Co.KG та австрійська компанія Neuhofer Holz GmbH., стан СУЯ яких є оптимальним. ТОВ «МЛ» за ефективністю функціонування елементів системи управління якістю

продукції займає 6-е місце, випереджаючи тільки словацьке підприємство Voogie S.P., що свідчить про недостатньо ефективне управління якістю його експортної продукції та про необхідність її покращення.» [29, с.25].

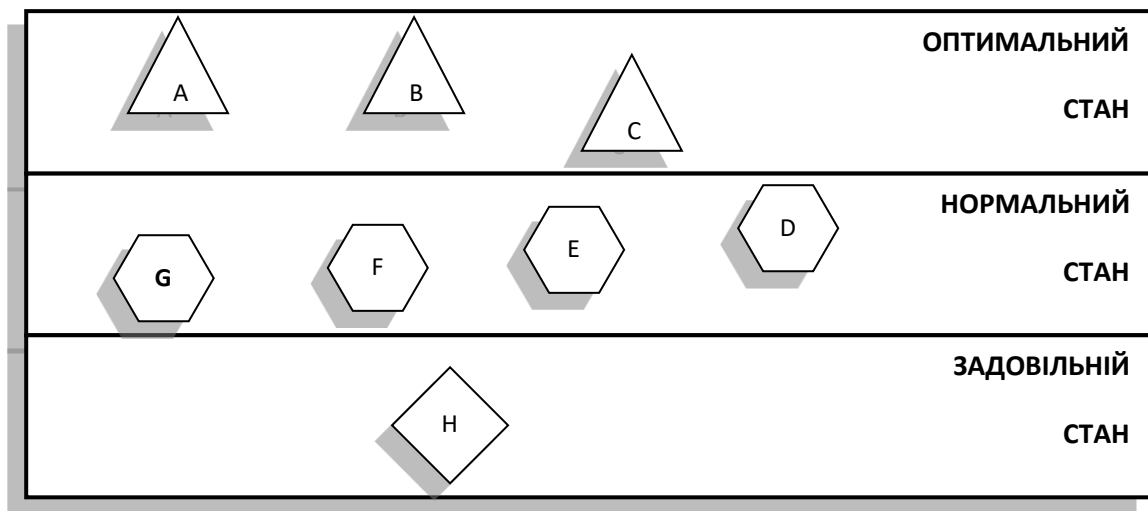


Рисунок 2.4 - Ранжування підприємств у відповідності до інтегрального показника ефективності функціонування системи управління якістю

Джерело: складено автором

«Як вже зазначалося у розділі 1, окрім вищезазначеної моделі, практичним інструментом, що допомагає підприємствам встановити цілісну систему управління якістю, вимірюючи, де саме вони знаходяться на шляху до Ділової Досконалості, допомагаючи їм зрозуміти прогалини в діяльності, і потім, стимулюючи необхідні рішення для досягнення успіху, є Модель оцінки Європейської премії з якості (EFQM Excellence Model). Як зазначалося у рис. 1.22, Модель досконалості заснована на використанні двох груп критеріїв:

1) Критерії Можливостей, до яких входять п'ять критеріїв, і які характеризують потенційні можливості компанії.

2) Критерії Результатів, до яких входять чотири критерії, що характеризують чи досягнуті результати компанії. Результати впливають з Можливостей» [29, с.25].

«Кожний критерій має встановлену максимальну кількість балів, по якій може бути оцінений цей критерій. Співвідношення між цими групами критеріїв

(діяльність і результати діяльності). 50:50. Кожна група критеріїв оцінюється однаковою кількістю балів – 500. Задля здійснення самооцінювання підприємства на основі методики EFQM, було проведено анкетування топ- і мідл-менеджменту ТОВ «МЛ», а також інших спеціалістів підприємства (зразок анкети і результати анкетування). На основі даних анкетування було визначено бали, яким відповідає кожен критерій оцінки СУЯ.» [26].

Результати оцінки ефективності системи управління якістю на основі моделі EFQM наведено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Результати оцінки ефективності системи управління якістю продукції ТОВ «МЛ» на основі моделі EFQM

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

«З рис. 2.8. видно, що:

1) Група критеріїв Можливості отримала оцінку 455 за 500-бальною шкалою, а саме:

– Лідерство (як лідери використовують у своїй діяльності принципи загального управління якістю) – 90 зі 100;

– Управління персоналом (як організація розробляє та переглядає кадрові плани) – 80 із 90; політика та стратегія (як організація формулює стратегію та плани, базуючись на інформації, що є вагомю та вичерпною) – 70 із 80;» [51].

– «Партнерство та ресурси (як організація управляє фінансовими та інформаційними ресурсами, управляє постачанням, матеріалами та іншими ресурсами) – 85 із 90;

– Процеси (наскільки успішно організація фокусує увагу на процесах, які мають місце в організації) – 130 із 140.

2) Група критеріїв Результати, які впливають з Можливостей, отримала оцінку 455 балів із 500, а саме:

– Результати для споживача (результати стосовно сприйняття споживачами продукції, послуг та ставлення організації до споживачів, а також додаткових оцінок, пов'язаних із задоволенням потреб споживачів продукцією організації) – 180 із 200;» [50, с.52].

– Результати для персоналу (результати стосовно сприйняття співробітниками своєї організації та додаткових оцінок, пов'язаних із рівнем задоволення потреб працівників організації) – 80 із 90;

– Результати для суспільства (результати, що стосуються того, як впливає організація на суспільну формацію, в якій вона діє) – 55 із 60;

– Ділові результати (результати, що стосуються фінансових та додаткових показників ефективності діяльності організації) – 140 із 150.

На основі проведеної оцінки можна сказати, що підприємство оцінює свою систему управління якістю як досить ефективну. Проте існує ряд показників, удосконалення яких істотно покращить механізм управління якістю продукції підприємства ТОВ «МЛ», а отже, як наслідок, і якість самої продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МЛ»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»

«Як вже згадувалося раніше у розділі 2, ТОВ «МЛ» представляє собою підприємство, що спеціалізується на виробництві паркету. За даними оцінки конкурентоспроможності паркету за параметрами якості продукції на основі матричного методу, ТОВ «МЛ» станом на 2012 рік випускає продукцію найвищої якості як для східноєвропейського сегменту ринку паркету, оскільки усі показники якості відповідають існуючим на цьому ринку стандартам і, відповідно, держстандартам України.

Першим і вирішальним кроком до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЛ» на світовому ринку паркету є удосконалення управління якістю його експортної продукції та підвищення ефективності цього управління.» [51].

«У пункті 2.3 було проведено аналіз ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ» на основі порівняння елементів СУЯ підприємства з його конкурентами. Відповідно до цього аналізу було проведено ранжування досліджуваних підприємств-виробників паркету на західноєвропейському ринку (таб. 2.11 і рис 2.1), за яким СУЯ досліджуваного підприємства ТОВ «МЛ», хоч і знаходиться у нормальному стані, проте випереджає лише підприємство Voogie S.P. (Словаччина), значно відстаючи від решти своїх конкурентів, що є значною перешкодою для експансії підприємства на нові ринки. Основуючись проведеним самоаналізом ТОВ «МЛ» за Моделлю оцінки Європейської премії з якості, можна сказати, що підприємство оцінює свою систему управління якістю як досить ефективну.» [34]. Проте існує ряд показників,

удосконалення яких істотно покращить механізм управління якістю продукції підприємства ТОВ «МЛ».

«Така ситуація на підприємстві пов'язана з тим, що сьогодні ТОВ «МЛ», як і переважна більшість підприємств нашої країни, знаходиться на перших етапах становлення системи управління якістю, які характеризуються поступовим переходом до управління процесами. Статистичні методи, що стали основою успіху та процвітання багатьох зарубіжних компаній, практично не застосовуються. Управління процесами ведеться “на дотик”, на основі інтуїції, але безсистемно, як це можна зрозуміти згідно з проведеним аналізом.

Підприємству, як і іншим вітчизняним виробникам, необхідні значні зміни в діючих організаційних структурах управління, загальній корпоративній культурі, стилях і методах управління якістю, товарному асортименті тощо.» [54].

Найголовнішою передумовою підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ» є прийняття й поступове впровадження передових концепцій системи управління якістю, що викладені в міжнародних стандартах серії ISO 9000/9001. Застосування стандартів – це перший крок до глобального управління підприємством і підвищення якості та конкурентоспроможності його товарів і послуг на ринках збуту.

«Оскільки оптимальне поєднання ціни і якості – пріоритетні складові успіху будь-якого підприємства, гарантія його рентабельності та конкурентоспроможності, важливим завданням в процесі реструктуризації господарюючого суб'єкта є формування та впровадження комплексної системи управління якістю продукції (Total Quality Management) – концепції, що передбачає всестороннє, цілеспрямоване і чітко скоординоване застосування принципів, методів, засобів і форм управління якістю з метою підвищення ефективності і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основною метою тотального управління якістю є відповідність продукції вимогам покупця. Разом з тим, впровадження TQM дає змогу задовольнити потреби усіх сторін, які взаємодіють із підприємством (постачальників, споживачів, власників).» [54].

Концепція TQM відповідає міжнародному стандарту ISO 9001-2008 Quality management Systems-Requirements [29] і, як наслідок, включає в себе наступні 8 принципів управління якістю (Рис. 3.1)

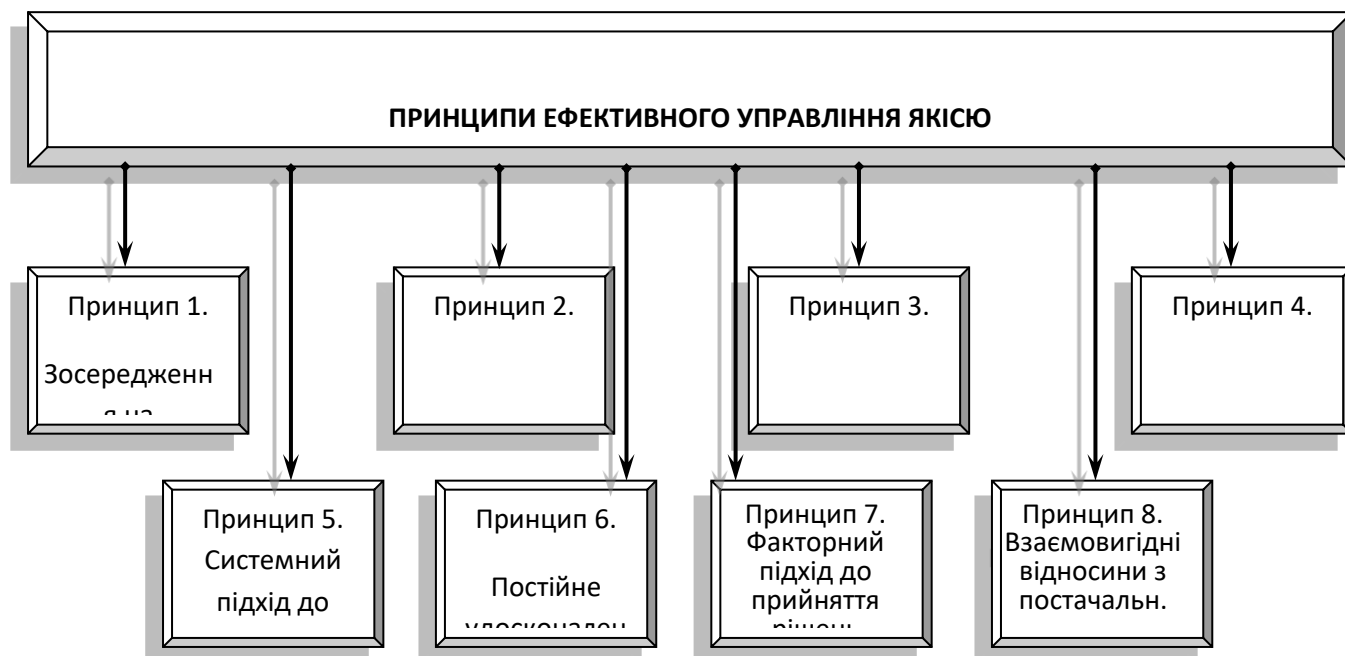


Рисунок 3.1 - Принципи ефективного управління якістю

Джерело: сформовано автором на основі джерела [159]

«Відповідно до рис. 3.1., складовими елементами нової системи TQM є:

- Принцип 1. Зосередження на споживачі – організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти поточні та майбутні потреби клієнтів, виконувати їхні вимоги і прагнути перевершити їх очікування.

- Принцип 2. Лідерство – керівники встановлюють єдність мети та напрямки діяльності організації. Вони повинні створити і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації.

- Принцип 3. Залучення людей – працівники всіх рівнів складають основу організації, і їхнє повне залучення дозволяє використання їх здібностей на користь організації.» [46, с. 51].

- Принцип 4. Процесний підхід – бажаний результат досягається ефективніше, коли усі види діяльності підприємства і відповідні ресурси управляються як єдиний процес.

- Принцип 5. «Системний підхід до управління – виявлення, розуміння і керування взаємопов'язаними процесами як системою сприяють більшій ефективності організації та ефективності у досягненні своїх цілей.

- Принцип 6. Постійне удосконалення – постійне поліпшення ефективності роботи організації має бути постійною метою організації.

- Принцип 7. Факторний підхід до прийняття рішень – ефективні рішення ґрунтовані на аналізі даних і інформації.

- Принцип 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками – організація та її постачальники взаємозалежні одне від одного, а тому взаємовигідне ставлення підвищує здатність з обох сторін створювати цінності» [18].

Є багато різних способів впровадження цих принципів управління якістю. Проте, експерти виділяють два основних:

1) «Підприємство самостійно впроваджує та проводить аудит діючої системи управління якістю для оцінювання ефективності операційних процесів і перевірки її відповідності за планованими заходами.

2) Підприємство залучає незалежну організацію, яка розробляє комплекс рекомендацій щодо створення системи управління якістю.

Останній варіант є більш прийнятним для досліджуваного підприємства ТОВ «МЛ», оскільки дає змогу зменшити тривалість і витрати на проведення внутрішніх аудитів і через довіру до незалежної оцінки.

Паралельно із впровадженням заходів щодо підвищення управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ», доцільно і проводити ряд заходів, які дозволять підвищити якість і конкурентоспроможність продукції, що виготовляється» [51].

Внаслідок залучення до виробничого процесу висококваліфікованого персоналу та використання обладнання передових світових лідерів, таких як компанії «Weinig», «Wintersteiger», «Zuckerman», «Viet», а також постійного впровадження новітніх технологій, ТОВ «МЛ» є одним з передових виробників та

реалізаторів штучного паркету на східноєвропейському сегменті ринку паркету. «Високий рівень якості продукції підприємства та помірність цін призвели до того, що на даному сегменті ринку ТОВ «МЛ», яке є достатньо молодим, у порівнянні зі своїми конкурентами, виробником паркету, встигло зайняти свою нішу і завоювати достатньо стійку конкурентну позицію фірми-патієнта. Окрім цього, як було з'ясовано в ході дослідження, ТОВ «МЛ» є конкурентоспроможним по відношенню до лідерів з виробництва паркету на східноєвропейському сегменті ринку, польського підприємства Poland Barlinek S.A. та словацького підприємства Voogie S.P., а отже, більш конкурентоспроможним ніж усі інші фірми, що функціонують на цьому ринку.» [39, с.52].

За даними аналізу фінансового стану підприємства ми можемо сказати, що динаміка фінансових показників ТОВ «МЛ» є позитивною, чистий прибуток і рентабельність підприємства зростають, а собівартість зменшується.

«У своїй сукупності високі показники якості та зростаючі фінансові показники підприємства ТОВ «МЛ» створюють стійку базу для подальшого підвищення конкурентоздатності підприємства на території східноєвропейського сегменту ринку, де воно переважно функціонує на даний момент, та за його межами, тобто для завоювання нових сегментів ринків збуту і поширення його ринкової ніші на європейських ринках паркету.» [51].

Проаналізувавши стан підприємства у 2018 році, визначено можливі шляхи оптимізації ефективності діяльності підприємства ТОВ «МЛ» на майбутнє., що представлені у Додатку Д.

Серед шести можливих заходів п'ять є неефективними, оскільки наслідки, до яких вони призведуть, не сприятимуть завоюванню нових сегментів ринків збуту, а також можуть призвести до зменшення прибутковості виробництва.

«Відповідно до цього, за даних умов найбільш оптимальним шляхом підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «МЛ» задля досягнення його стратегічних завдань з поширення своєї ніші на європейському ринку паркету є випуск продукції, нехарактерної для вже завойованих ринків збуту. Попит на штучний паркет на західноєвропейському сегменті ринку паркету значним чином

перевищує попит на східноєвропейському, де зараз переважно функціонує досліджуване підприємство. Це означає, що західноєвропейські споживачі більше потребують продукції даного типу. А отже, орієнтація виробництва на нового споживача є запорукою успішної діяльності та подальшого процвітання підприємства.» [51].

«Відповідно до оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «МЛ», досліджуване підприємство відстає від західноєвропейських, канадських, та американських виробників за технічними параметрами якості, що безпосередньо пов'язано з існуванням деяких відмінностей у стандартах технічних показників паркету на ринках Західної та Східної Європи. Т.я. загальноприйнятими у світі та затвердженими Європейським комітетом стандартизації (The European Committee for Standardization) є стандарти DIN 280 (Deutsches Institut für Normung), щоб дізнатися, на скільки показники якості підприємства ТОВ «МЛ» відповідають західноєвропейським стандартам і на скільки досліджуване підприємство готове до завоювання нових сегментів ринків збуту, проведемо порівняльну характеристику фактичних показників підприємства ТОВ «МЛ» та показників, які відповідають європейським стандартам DIN 280.» [41, с.58].

«За даними таблиці, фактичні показники якості ТОВ «МЛ» майже повністю відповідають стандартам міжнародного ринку паркету. Виключенням є показники товщини, ширини та довжини. Це пов'язано з тим, що розміри паркетних планок, які користуються попитом на європейському рівні дещо відрізняються від попиту українського споживача.

Першим заходом щодо поширення ринкової ніші підприємства ТОВ «МЛ» є переорієнтація своїх показників якості до західноєвропейського рівня. Т.я., більшість показників відповідають існуючим стандартам DIN 280, підприємству необхідно робити наголос саме на параметрах розміру паркетної планки.» [43].

Що стосується заходів задля зрівняння розмірів паркетних планок, то вони не потребують значних фінансових витрат, оскільки обладнання, яке використовується підприємством станом на 2018 р. повністю придатне для виготовлення паркетних ланок розмірами, які відповідають стандартам DIN 280.

Піднесення показників якості продукції ТОВ «МЛ» до рівня західноєвропейських стандартів – це основний шлях завоювання нового сегменту європейського ринку паркету, а згодом, і світового ринків збуту. Це також запорука майбутнього розширення підприємства.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»

«Досягнення західноєвропейських стандартів з виробництва паркету є першим кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЛ» на світовому рівні. Це пов'язане з тим, що у рамках ринкової економіки вирішення проблеми якості вже давно стало одним з головних завдань діяльності будь-якого підприємства, оскільки вирішення цієї проблеми є своєрідним базисом вирішення економічних та соціальних проблем.

Якщо ТОВ «МЛ» розширить свою ринкову нішу, це дасть можливість значним чином збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції, оскільки паркетна продукція більше користується попитом на західноєвропейському сегменті ринку. При високому рівні якості уся продукція підприємства буде реалізовуватися, а отже, буде зростати рівень продаж, а отже, і виручка підприємства.» [42, с.52].

При збільшенні виручки підприємства збільшуватиметься і чистий прибуток. Це, в свою чергу, дозволить направити більше коштів на розширення виробництва: закупівлю сировини найвищого ґатунку, придбання новіших моделей обладнання, збільшення кількості персоналу та підвищення його кваліфікації для роботи на новому обладнанні.

Для визначення прогнозованої конкурентоспроможності товару на основі наближення технічних показників якості продукції до західноєвропейських стандартів використаємо матричний метод порівняння аналогічних товарів.

Таблиця 3.1 - Прогнозні технічні і економічні параметри конкурентоспроможності паркету конкурентів на східноєвропейському ринку на 2020 рік

Підприємство	Технічні параметри													Ціна (USD / m ²)
	Товщина (мм)	Ширина з градацією (мм)	Довжина з градацією (мм)	Товщина шару зносу (мм)	Висота паза (мм)	Товщина гребеня (мм)	Глибина паза(мм)	Ширина гребеня (мм)	Скіс грані по товщині шару зносу (мм)	Зменшення розміру нижньої частини планки з боку скошу шару зносу (мм)	Шорсткість поверхні: на лицьових сторонах поздовжніх кромок (мкм)	Шорсткість поверхні: на оборотних сторонах торцевих кромок. (мкм)	Вологість деревини (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Poland Barlinek S.A. (Польща)	15	70	900	7	4	4	5	4	3	0,5	260	410	12	95
Boogie S.P. (Словаччина)	15	85	500	7	4	4	5	3	3	0,5	250	400	11	55
ТОВ«МЛ» (Україна)	18	90	1200	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	7	125
Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	18	90	1200	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	7	155

Продовження таблиці 3.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	18	90	1200	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	7	130
Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	18	90	1100	7	4	4	5	4	3	0,5	250	400	7	115
CIOT (Канада)	16	70	600	7	4	4	5	4	3	0,5	250	410	10	125
Birger Juell Ltd. (США)	16	70	600	7	4	4	5	4	3	0,5	250	410	10	120
Вара:	0,064	0,067	0,1	0,075	0,08	0,077	0,053	0,074	0,077	0,079	0,077	0,077	0,1	

Джерело: складено автором

«На основі технічних і економічних показників конкурентоспроможності продукції, розраховуємо прогнозні інтегральні показники (за формулою (1.5)):

$$1) k_{int}^{\text{Poland Barlinek S.A.}} = 1,02/1,39 = 0,77$$

$$2) k_{int}^{\text{Boogie S.P.}} = 1,15/2,27 = 0,50$$

$$3) k_{int}^{\text{Hamberger Flooring}} = 1/1,81 = 1,24$$

$$4) k_{int}^{\text{Neuhofer Holz}} = 1/0,96 = 1,04$$

$$5) k_{int}^{\text{Bauwerk Parkett}} = 1,01/1,09 = 0,93$$

$$6) k_{int}^{\text{CIOT}} = 1,09/1 = 1,09$$

$$7) k_{int}^{\text{Birger Juell}} = 1,09/1,04 = 1,05$$

Результати оцінки прогнозної конкурентоспроможності товару ТОВ «МЛ» по відношенню до потенційних конкурентів на західноєвропейському сегменті ринку підприємств Hamberger Flooring GmbH & Co.KG, Neuhofer Holz GmbH, Bauwerk Parkett AG заносимо до результуючої табл. 3.2.» [51].

«Аналізуючи результуючу таблицю прогнозної конкурентоздатності, ми можемо бачити, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення технічних показників продукції ТОВ «МЛ» є виправданим, оскільки внаслідок таких змін конкурентоспроможність досліджуваного підприємства по відношенню

до потенційних конкурентів лідерів з виробництва паркету на західноєвропейському сегменті ринку зростає значним чином, про що свідчить інтегральний результуючий коефіцієнт конкурентоспроможності.» [51].

Таблиця 3.2 - Показники прогнозованої конкурентоспроможності паркету ТОВ «МЛ» по відношенню до потенційних конкурентів на 2020 рік

Конкуренти	Технічні одиничні показники конкурентоспроможності товару												k _t	k _{ek}	k _{int}	
	Товщина (мм)	Ширина з градацією (мм)	Довжина з градацією (мм)	Товщина шару зносу (мм)	Висота паза (мм)	Товщина гребеня (мм)	Глибина паза(мм)	Ширина гребеня (мм)	Скіс грані по товщині шару зносу (мм)	Зменшення розміру нижньої частини планки з боку скосу шару зносу (мм)	Шорсткість поверхні: на лицьових сторонах поздовжніх кромок (мкм)	Шорсткість поверхні: на оборотних сторонах топцевих кромок (мкм)				Вологість деревини (%)
Poland Barlinek S.A.(Польща)	1,2	1,29	1,33	1	1	1	1	1	1	1	0,96	0,98	0,58	1,02	1,39	0,77
Boogie S.P. (Словаччина)	1,2	1,06	2,4	1	1	1	1	1,33	1	1	1	1	0,64	1,15	2,27	0,50
Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,81	1,24
Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,96	1,04
Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	1	1	1,09	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,01	1,09	0,93
CIOT (Канада)	1,13	1,26	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0,98	0,7	1,09	1	1,09
Birger Juell Ltd. (США)	1,13	1,29	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0,98	0,7	1,09	1,04	1,05

Джерело: складено автором

«Проте, підвищення якості продукції підприємства не є тільки окремим елементом всієї системи управління якістю. Розроблення та впровадження системи

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Boogie S.P. (Словаччина)	8	7	7	8	7	8	9	6	6	8	7	9	8	8	8	8,4
ТОВ «МЛ» (Україна)	10	9	9	10	9	9	9	8	8	9	9	10	9	9	10	10
Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,9
Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	10	10	9	10	9	10	9	9	9	10	9	10	9	9	9	10,3
Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	10	9	10	9	8	9	10	9	8	9	9	10	9	8	9	9,9
CIOT (Канада)	10	8	8	9	10	9	8	9	9	10	9	9	8	8	10	9,8
Birger Juell Ltd. (США)	9	10	8	8	9	10	8	8	8	9	8	9	9	9	9	9,6

Джерело: складено автором

На основі табл. 3.3 проведено прогнозне ранжування ТОВ «МЛ» та його конкурентів у відповідності до інтегрального показника ефективності функціонування системи управління якістю. Результати прогнозного ранжування для наочності продемонстровано у табл. 3.4 і на рис 3.5.

Таблиця 3.4 - Прогнозне ранжування підприємств у відповідності до інтегрального показника ефективності функціонування системи управління якістю

№ у рейтингу	Умовне позначення	Підприємство	P_{int}	Стан системи управління якістю продукції
1	A	Poland Barlinek S.A. (Польща)	10,9	Оптимальний
1	B	Hamberger Flooring GmbH & Co.KG (Німеччина)	10,9	
2	C	Neuhofer Holz GmbH (Австрія)	10,3	
3	G	ТОВ «МЛ» (Україна)	10,0	

Продовження табл. 3.4

4	D	Bauwerk Parkett AG (Швейцарія)	9,9	Нормальний
5	E	CIOT (Канада)	9,8	
6	F	Birger Juell Ltd. (США)	9,6	
7	H	Boogie S.P. (Словаччина)	8,4	Задовільний

Відповідно до прогнозої оцінки ефективності управління якістю на ТОВ «МЛ», впровадження на підприємстві TQM на основі міжнародного стандарту ISO 9001 матиме позитивний вплив.

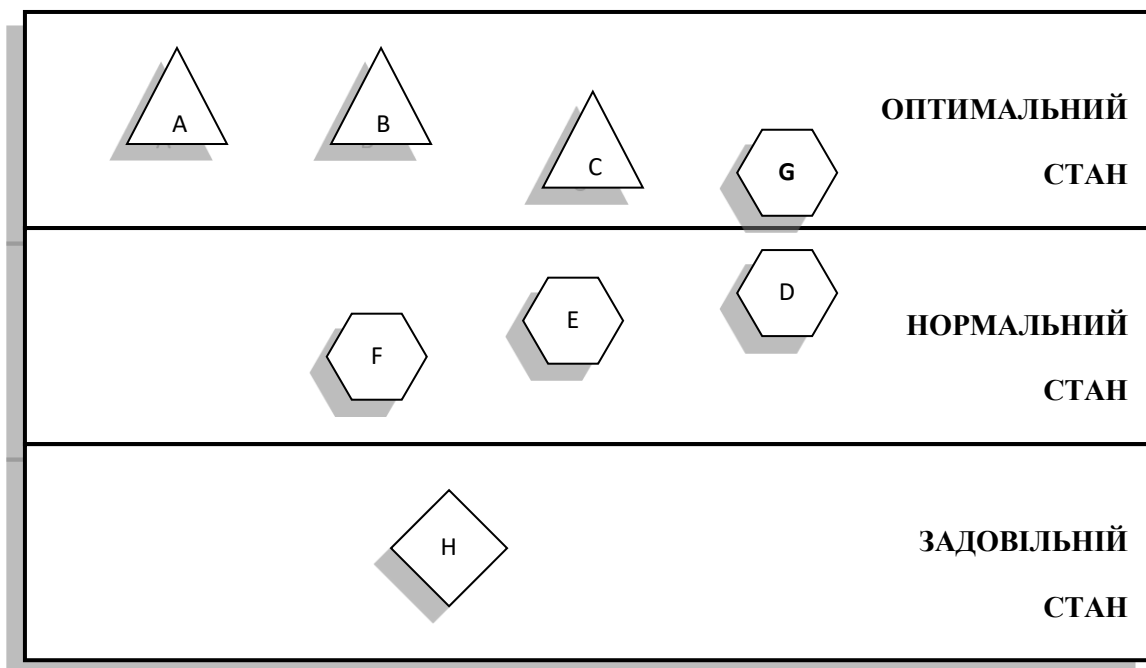


Рис. 3.2. Прогнозне ранжування підприємств у відповідності до інтегрального показника ефективності функціонування системи управління якістю
Джерело: складено автором

Нова система управління якістю на підприємстві буде мати оптимальний стан, виводячи ТОВ «МЛ» на один рівень з найбільш розвиненими і конкурентоздатними підприємствами-виробниками паркету на міжнародному ринку паркету.

«Розрахуємо загальний економічний ефект від запропонованих заходів з удосконалення якості продукції та з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ»:

1) Економічний ефект від впроваджених заходів розраховується за формулою (3.1):

$$E = R_2 - R_1 \quad (3.1),$$

де E - економічний ефект від запропонованих заходів,

R_2 - виручка, отримана після впровадження заходів,

R_1 - виручка, отримана до впровадження заходів.

2) В свою чергу, необхідно провести розрахунки виручки підприємства в обох випадках:

а) Виручка, отримана до впровадження заходів (формула 3.2):

$$R_1 = Q_1 \times P_1 \quad (3.2)$$

де Q_1 - обсяг випущеної продукції до впровадження заходів,

P_1 - ціна одиниці продукції до впровадження заходів.

б) Виручка, отримана після впровадження заходів (формула 3.3):

$$R_2 = (Q_2 \times P_2) \times d - C \quad (3.3)$$

де Q_2 - обсяг випущеної продукції після впровадження заходів,

P_2 - ціна одиниці продукції після впровадження заходів,

d - частка, на яку збільшиться виручка внаслідок впровадження на підприємстві принципів TQM;» [18, с.25].

C - витрати на впровадження TQM.

3) «Обсяг реалізованої продукції підприємства ТОВ «МЛ» станом на 2012р. становить 48000 м², в той час, як мінімальна ціна 1м² складає 171,3 UAH. Отже, виручка за 2012 станом на 2013 р. дорівнює:

$$R_1 = 48000 \text{ м}^2 \times 171.27 \text{ UAH} = 8221190 \text{ UAH}$$

4) При удосконаленні існуючої СУЯ і при виході на новий ринок збільшаться і обсяг реалізованої продукції, і її ціна і за прогнозами вони будуть становити відповідно 57600 м^2 і 525 UAH за 1 м^2 .

Відповідно до прогнозованої оцінки на основі моделі EFQM, результативність функціонуючої TQM на підприємстві зросте на 6%, що призведе до зростання виручки на такий же показник.» [54].

«Для досліджуваного підприємства більш доцільно залучити незалежну організацію, яка розробляє комплекс рекомендацій щодо створення системи управління якістю, на основі проведених досліджень спектра і вартості послуг існуючих в Україні, та у нашому місті зокрема, консалтингових компаній, було встановлено, що в середньому вартість розробки заходів і впровадження систем управління якістю на підприємствах становить 15000 UAH .

Отже, прогнозована виручка після впровадження заходів становитиме:

$$R_2 = (57600 \text{ м}^2 \times 525 \text{ UAH}) \times 1.06 - 15000 \text{ UAH} = 32039400 \text{ UAH}$$

5) За формулою 3.1 розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів задля виходу продукції ТОВ «МЛ» на європейський ринок:

$$E = 32039400 \text{ UAH} - 8221190 \text{ UAH} = 23818210 \text{ UAH} \text{ » [54].}$$

«Отже, за даними розрахунків, впровадження такого роду заходів є ефективними, оскільки прогнозована виручка від реалізації паркетних планок європейського зразка за умови впровадження принципів управління якістю, що відповідають міжнародним стандартам ISO 9001, буде приносити додаткові 23818210 UAH , що в принципі майже у три рази більше, ніж виручка, отримана підприємством у 2012 році. Виходячи з цього, ми можемо стверджувати, що розробка заходів з підвищення якості продукції ТОВ «МЛ» та впровадження заходів з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ» принесе свої позитивні результати у відносно короткі строки, про що свідчить імовірний економічний ефект від впровадження заходів з покращення технічних показників якості паркету підприємства і СУЯ TQM.» [54].

Відповідно до проведеної оцінки перспективної конкурентоспроможності ТОВ «МЛ» по відношенню до потенційних західноєвропейських конкурентів, а також ефективності від запропонованих заходів на основі розрахунку прогнозованої виручки, зміна якісних характеристики продукції, що виготовляє ТОВ «МЛ», а також удосконалення існуючої на підприємстві системи управління якістю продукції принесе очікувані результати та значним чином оптимізує процес поширення ринкової ніші підприємства на європейських ринках.

ВИСНОВКИ

В дипломній магістерській роботі досліджено теоретичну сутність понять якості та управління якістю, а також розроблено і обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності управління якістю експортної продукції українського товаровиробника на міжнародному ринку паркету.

«Якість продукції перетворюється у чи не найважливіший критерій успішного функціонування та конкурентоспроможності підприємства в умовах насиченості ринку і переважно нецінової конкуренції, в той час як управління якістю виступає фактично незмінним аспектом управління підприємством в цілому. Виходячи з великої кількості визначень поняття «якість», можна визначити якість продукції як сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних властивостей і характеристик даної продукції, що максимально і найліпшим чином здатні задовольнити існуючі або потенційні потреби споживачів за умов мінімальних витрат. Відповідно до поняття «управління якістю продукції» для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, воно являє собою скоординовану діяльність, на яку покладаються функції спрямування та контролю організації з питань якості властивостей продукції з метою отримання соціально-економічних ефектів суб'єктами, що мають відношення до виробництва, розподілу та споживання конкретного виду продукції на міжнародному ринку.» [42].

«Оцінка рівня якості виготовленої продукції – це встановлення міри відповідності вимогам нормативно-технічної документації фактичних значень показників якості продукції. При оцінюванні рівня якості продукції одного виду використовують диференційний, комплексний, матричний або змішаний методи. Під час оцінювання системи управління якістю можна застосовувати два різновиди рейтингових методів.

В абсолютній формі: сумарний, середньоарифметичний, сумарно-диференційний, середньоарифметичний-диференційний, середньозважений. У порівняльній формі можна використовувати основні принципові положення тих

самих методів, що і при визначенні рівня якості продукції. Ще одним практичним інструментом, що допомагає підприємствам встановити цілісну систему управління якістю, є Модель оцінки Європейської премії з якості (EFQM Excellence Model). На основі даної моделі, підприємствами може проводитись самооцінювання результатів діяльності.» [51].

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЛ» представляє собою підприємство по виготовленню пиломатеріалів, що досить динамічно розвивається. Основним ринком збуту підприємства ТОВ «МЛ» є зовнішній ринок. Обсяг реалізації продукції на зовнішній ринок складає 65,7%, на внутрішній 34,3%. Паркет на зовнішньому ринку реалізується підприємствам з Азербайджану, Білорусії, Казахстану, Польщі, Словачії, Грузії та Румунії. У своїй сукупності техніко-економічні показники ТОВ «МЛ» мають позитивні темпи зростання. Т.я. період, що досліджується, співпадає з часом функціонування підприємства, можна сказати, що такі високі темпи росту показників пов'язані з формуванням підприємства, нарощуванням ним обсягів виробництва, виходом на нові ринки.

Було вирішено, що найголовнішою передумовою підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ» є прийняття й поступове впровадження передових концепцій системи управління якістю, що викладені в міжнародних стандартах серії ISO 9000/9001. Першим кроком в удосконаленні СУЯ підприємства запропоновано зробити впровадження концепція TQM, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001-2008 Quality management Systems-Requirements. Виходячи зі специфіки підприємства, найбільш доцільним способом запровадження концепції є залучення незалежної організації, яка розробляє комплекс рекомендацій щодо створення системи управління якістю. Паралельно із впровадженням заходів щодо підвищення управління якістю експортної продукції ТОВ «МЛ», доцільно і проводити ряд заходів, які дозволять підвищити якість і конкурентоспроможність продукції, що виготовляється. Першим заходом щодо поширення ринкової ніші підприємства ТОВ «МЛ» є переорієнтація своїх показників якості до західноєвропейського рівня. Так як більшість показників

відповідають існуючим стандартам DIN 280, підприємству необхідно робити наголос саме на параметрах розміру паркетної планки.

Відповідно до проведеної оцінки перспективної конкурентоспроможності ТОВ «МЛ» по відношенню до потенційних західноєвропейських конкурентів, а також ефективності від запропонованих заходів на основі розрахунку прогнозованої виручки, зміна якісних характеристики продукції, що виготовляє ТОВ «МЛ», а також удосконалення існуючої на підприємстві системи управління якістю продукції принесе очікувані результати та значним чином оптимізує процес поширення ринкової ніші підприємства на європейських ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про підприємства в Україні: Закон України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/887-12>
2. Про оподаткування прибутку підприємств. Закон України із змінами, внесеними законами України №607/97-ВР від 02.12.2010. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/334/94-вр>
3. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції: Указ Президента України від 24.12.2004р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/113/2001>
4. Про заходи щодо вдосконалення діяльності у сфері технічного регулювання та споживчої політики: Указ Президента України від 13 липня 2005 р. № 1105. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1105/2005>
5. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-р>
6. Про державний нагляд за дотриманням стандартів, норм, правил і відповідальність за їх порушення: Декрет Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/30-93>
7. Концепція розвитку технічного регулювання та споживчої політики у 2006—2010 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.05.2006 р. № 267-р.. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/267-2006-р>
8. План заходів щодо реалізації Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): Розпорядження Кабінету Міністрів України 31.03.2004 р № 200-р.. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/200-2004-р>

9. Про стандартизацію і сертифікацію: Декрет Кабінету Міністрів України від 05.04.2011. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/46-93>
10. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
11. Про захист населення і територій від НС техногенного та природного характеру: Закон України від 08.06.2000 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1809-14>
12. Про затвердження Типового положення про службу охорони праці: Наказ Держнаглядохоронпраці України від 15.11.2004 № 255 . [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1526-04>
13. Деякі питання розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві: Постанова Кабінету Міністрів від 25.08.2004 № 1112. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1112-2004-п>
14. Типове положення про навчання з питань охорони праці: Наказ Державного комітету України з охорони праці від 26.01.2005 № 15.
15. Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.92 № 442.
16. Про затвердження Методики прогнозування наслідків виливу (викиду) небезпечних хімічних речовин при аваріях на промислових об'єктах і транспорті: Наказ Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи (МНС). Наказ № 73/82/64/122 від 27.03.2001.
17. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: «Новости», 2008. – 176 с.
18. Алексунин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / В.А. Алексунин. - М.: 2002.
19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 414 с.
20. Ахмин А. М. Основы управления качеством продукции / А. М. Ахмин, Д. П. Гасюк. – СПб. : Союз, 2002. – 192 с.

21. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 384 с.
22. Басовский Л.С. Управління якістю / Л.С. Басовский. - М.: ИНФРА, 2008 - 212 с.
23. Березуцький В.В. Науково-практичний коментар щодо ЗУ «Про охорону праці» / В.В. Березуцький. 2010.
24. Березуцький В.В. Основы охорони праці: Навчальний посібник /За ред. проф. В.В.Березуцького. – Харків: Факт, 2005. – 480 с.
25. Бичківський А.Г. Методологія. Стандартизація. Управління якістю і сертифікація / Андрій Григорович Бичківський – Львів: 2004.
26. Бичківський Р.В. Управління якістю / Р.В.Бичківський. – Львів: Львівська політехніка, 2000, - 329 с.
27. Біла книга. Про політику адаптації вітчизняного законодавства у галузі норм і стандартів до європейських вимог. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. – 65 с.
28. Бойчик І.М. Економіка підприємств / Бойчик І.М., Харів П.С.,Хопчан М.І. – Львів: Сполом, 2004.
29. Брігхем Є. Основы фінансового менеджменту / Є. Брігхем. – К.:Молодь, 1997. – 1000 с.
30. Буряк П.Ю. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / П.Ю. Буряк, М.В. Римар. -К.: ВД "Професіонал", 2004. - С. 457- 466.
31. Быстров В.П. Охрана труда. Справ. для руководителей предприятий / В.П. Быстров. С. «Ната» 2005- 500с.
32. Вакуленко А.В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. Вивч. дисц. / А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2004. – 167 с.
33. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами / Дж.К. Ван Хорн // Финансы и статистика. - 1996.
34. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навчальний посібник / Е.М. Векслер. - К.: "ВД Професіонал", 2009 - 320.

35. Віткін Л. Місце України у світовій та Європейській якості: якість продукції та послуг / Л. Віткін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – № 3. – С. 43–49.
36. Гольцев Д.Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття «якість» у системі управління якістю. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №3. – с. 79.
37. ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация.
38. Гриньова В.Т. Організація виробництва / Гриньова В.Т., Салун Т.Т. – К.: Знання, 2009.
39. ДБН В.1.1-7-02. Державні будівельні норми України. Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва. – Київ, 2002.
40. ДНАОП 0.03-3.24-97. Норми радіаційної безпеки України (НРБУ-97). – Затвердж. постановою МОЗУ від 14.07.1997, № 58.
41. ДСН 3.3.6.039-99. Санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації. – Затвердж. постановою Головного держсанлікаря України, 1999.
42. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. – Затвердж. постановою Головного держсанлікаря України від 01.12.1999, № 42.
43. ДСТУ ISO 14004-97. Системи управління навколишнім середовищем. Загальні настанови щодо принципів управління, систем та засобів забезпечення. – Київ, 1997.
44. ДСТУ ISO 14001-97. Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів настанови щодо їх застосування. – Київ, 1997.
45. ДСТУ ГОСТ 12.1.012:2008. Вібраційна безпека. Загальні вимоги. – Чинний з 01.02.2009.
46. Еськов О. Л. Стратегия конкурентной борьбы в переходной период / О. Л. Еськов // Економіка промисловості. – 2011. – № 2(24). – С. 151–153.
47. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. Посібник / Галина Тимофіївна Завіновська. - К.: КНЕУ, 2010. — 200 с.

48. Зверева Е. В. О правовых средствах обеспечения качества товаров, работ и услуг в сфере хозяйствования / Е. В. Зверева // Экономика и право. – 2010. – № 1 (8). – С. 28–31.
49. Зелена книга про політику адаптації національного законодавства у сфері технічного регулювання та споживчої політики до європейських вимог. – К.: Держспоживстандарт, 2006. – 80 с.
50. Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – 33 с.
51. Зіденберг А. Україна на роздоріжжі: Уроки з міжнародного досвіду економічних реформ / А. Зіденберг, Л. Хоффман. — К.: Фенікс, 1998. — 477 с.
52. Шеремет А.Д. Методика фінансового аналізу / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін. – М.: ИНФРА-М, 2002.
53. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика / А.Ю. Юданов. – М.: ГНОМ і Д. – 2015. – 142 с.
54. Законодавство та статистика. [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.smida.gov.ua
55. Законопрєкти. Сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
56. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
57. Національний бізнес-рейтинг (НБР) [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.nbr.com.ua. 2017
58. ТОВ "МЛ" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://parket-ml.com.ua/>
59. 2018 Index of Economic Freedom. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.heritage.org>. 2018