

Менеджмент

УДК 65.01

**Прохоренко Олена Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Прохоренко Елена Викторовна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и налогообложения  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»*

**Prokhorenko Olena**

*PhD (Candidate of Economic Sciences)  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"  
ORCID: 0000-0001-7069-1431*

**Алексеева Ирина Сергіївна**

*студентка кафедри менеджменту та оподаткування  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Алексеева Ирина Сергеевна**

*студентка кафедры менеджмента и налогообложения  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»*

**Aliexsieieva Iryna**

*Student of the  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

**ВПЛИВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
(СУЯ) НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ  
КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК) НА  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON  
THE COMPETITIVENESS OF THE CONFECTIONERY INDUSTRY  
ENTERPRISES**

***Анотація.** Сучасне трактування поняття якості продукції виходить за межі суто технічних характеристик продукції, що виробляється, а стає дедалі більше наближеним до поняття конкурентоспроможності. На користь такого підходу свідчить низка міжнародних стандартів серії ISO. В статті розглянуто основні аспекти стандарту ISO 9001:2015 та ефект, до якого приводить запровадження системи управління якістю (СУЯ). Серед таких скорочення зайвих витрат ресурсів, збільшення кола клієнтів, зростання обсягів продажів, зменшення ризиків хибних рішень, ризиків залежності від окремих працівників тощо.*

*Запровадження СУЯ є потенціалом для отримання суттєвих ефектів, які складають основу конкурентоспроможності підприємства. В статті обґрунтоване положення про поділ показників конкурентоспроможності на «зовнішні» або очевидні, та «внутрішні» або приховані, та наведений перелік таких показників. Відповідно, документальне визнання системи управління якістю організації шляхом сертифікації спрямовано на підвищення «зовнішніх» показників конкурентоспроможності, а саме імідж, довіру до бренду, прихильність споживачів і контрагентів тощо. В статті продемонстровано зв'язок*

*між аспектами СУЯ, очікуваними ефектами та показниками конкурентоспроможності. Унаочнено, що глибоке запровадження СУЯ дає змогу підвищити «внутрішні» або приховані характеристики конкурентоспроможності: ступінь задоволення індивідуальних потреб, фінансові характеристики, рівень інноваційності, продуктивність праці тощо.*

*В статті наводяться результати досліджень на прикладі оцінки конкурентоспроможності низки українських підприємств кондитерської промисловості. Застосовано матричний метод та побудова багатокутнику конкурентоспроможності. Унаочнено вплив запровадження СУЯ на конкурентоспроможність через зростання групи показників і забезпечення розвитку та зміцнення ринкових позицій харківської компанії «Солодкий світ Shoud'e».*

**Ключові слова:** *система управління якістю (СУЯ), конкурентоспроможність, показники конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності.*

**Аннотація.** *Современная трактовка понятия качества продукции выходит за рамки технических характеристик производимой продукции, а становится все более приближенным к понятию конкурентоспособности. В пользу такого подхода свидетельствует ряд международных стандартов серии ISO. В статье рассмотрены основные аспекты стандарта ISO 9001: 2015 и эффекты, к которым приводит внедрение системы менеджмента качества (СМК), в частности: сокращение лишних затрат ресурсов, увеличение круга клиентов, рост объемов продаж, уменьшение рисков ошибочных решений, рисков зависимости от отдельных работников и т.д.*

*Внедрение СМК является потенциалом для получения существенных эффектов, которые составляют основу конкурентоспособности*

предприятия. В статье обосновано положение о разделении показателей конкурентоспособности на «внешние» или очевидные, и «внутренние» или скрытые, и приведен перечень таких показателей. Соответственно, документальное признание системы менеджмента качества организации путем сертификации направлено на повышение «внешних» показателей конкурентоспособности, таких как имидж, доверие к бренду, приверженность потребителей и контрагентов и т.д. В статье продемонстрировано связь между аспектами СМК, ожидаемыми эффектами и показателями конкурентоспособности. Наглядно показано, что глубокое введение СМК позволяет повысить «внутренние» или скрытые характеристики конкурентоспособности: степень удовлетворения индивидуальных потребностей, финансовые характеристики, уровень инновационности, производительности труда и другие.

В статье приводятся результаты исследований на примере оценки конкурентоспособности украинских предприятий кондитерской промышленности. Использован матричный метод и построение многоугольника конкурентоспособности. Наглядно показано влияние введения СМК на конкурентоспособность вследствие повышения значений группы показателей, развития и укрепления рыночных позиций харьковской компании «Сладкий мир Shoud'e».

**Ключевые слова:** система менеджмента качества (СМК), конкурентоспособность, показатели конкурентоспособности, многоугольник конкурентоспособности.

**Summary.** *The modern interpretation of the product quality concept goes beyond just technical characteristics of manufactured products and is becoming closer to the concept of competitiveness. This approach is supported by a number of international ISO series standards. The main aspects of the ISO*

*9001: 2015 standard, and the effect of the total quality management (TQM) implementation are considered in this article. Namely, effect of TQM implementation includes reducing unnecessary resource costs, increasing the number of customers, sales growing, reducing the risk of wrong decisions, the risk of dependence on individual employees, and more.*

*The introduction of TQM is the potential to obtain significant effects that form the basis of enterprise competitiveness. The article substantiates the division of competitiveness indicators into "external" or obvious, and "internal" or hidden, and provides a list of such indicators. Respectively, the official recognition of the organization's total quality management through certification is aimed at improving the "external" indicators of competitiveness, such as image, brand loyalty, the commitment of consumers and contractors, and more. The article demonstrates the relationship between TQM aspects, expected effects, and competitiveness indicators. It was visualized that the deep implementation of TQM allows increasing the "internal" or hidden characteristics of competitiveness, namely the satisfaction degree of individual needs, financial characteristics, level of innovativeness, productivity, etc.*

*The article presents the research results that are based on the example of competitiveness evaluating of Ukrainian confectionery enterprises. The matrix method and the construction of the competitiveness polygon were used. The impact of the TQM implementation on the competitiveness through the growth of a group of indicators and ensuring the development and strengthening of market positions of the Kharkiv company "Sweet World Shoud'e" was noted.*

**Key words:** *total quality management (TQM), competitiveness, competitiveness indicators, competitiveness polygon.*

**Постановка проблеми.** *Останнім часом вимоги українських виробників щодо якості продуктів, що виробляються, наздогнали європейську практику. Серед зовнішніх і внутрішніх факторів, що*

спонукають українські підприємства до запровадження системи управління якістю (СУЯ), в першу чергу слід зазначити вимоги ринку в частині гарантій якості продукції. Такі тенденції притаманні здебільшого підприємствам харчової та фармацевтичної промисловості, а також в експорт-орієнтованих галузях, але спостерігається охоплення все більшої кількості вітчизняних підприємств.

Кондитерська промисловість України зазнає високого конкурентного тиску як внаслідок значної кількості вітчизняних виробників, так і внаслідок імпорту продукції провідних світових виробників. Саме тому питання запровадження СУЯ задля підвищення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему визначення системи управління якістю, принципи її використання, цілі та мету провадження в роботу підприємств та організації розглядали в своїх роботах такі науковці як Яблонський Дж.Р [1], Клименко Л.П. [2], Лебединець В.О. [3] та інші, багато досліджень присвячено оцінці конкурентоспроможності. Автори Алексеев С.Б. [4], Брінь П.В. [5], Закревська Л.М. [6], Лазаренко А.А. [7], Янковий О.Г. [8] доклали значного внеску в розвиток питань конкурентоспроможності підприємств. Проте на наш погляд, поза увагою залишається взаємозв'язок між СУЯ та конкурентоспроможністю підприємства взагалі та її певними показниками зокрема.

**Мета статті** полягає теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації впливу запровадження системи управління якістю на конкурентоспроможність підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній літературі поняття якості продукції трактується по-різному, як з позиції виробника, так і з позиції споживача. В першому випадку під якістю розуміється відповідність чітким вимірюваним значенням, що встановлені вищими



органами управління галузі чи країни. У другому випадку під якістю розуміють скоріше відповідність вимогам споживача, можливість якнайкраще задовольнити його потреби [5]. При цьому щодо низки галузей (фармацевтична, харчова тощо) зберігаються встановлені органами влади вимоги щодо безпеки продукції.

На двозначність трактування поняття «якість» звертав увагу Джозеф Джуран [9], всесвітньо відомий американський вчений у галузі управління якістю. Перший аспект - це якість, орієнтована на споживача, вона визначається сукупністю тих властивостей, які спрямовані на задоволення його потреб і викликають бажання купити товар. Другий аспект пов'язаний з технічним рівнем виготовлення товару - дефектами і відмовами, що ускладнюють задоволення цих потреб і викликають необхідність в переробці товарів. На наш погляд, перше визначення в значній мірі співпадає з визначенням конкурентоспроможності продукції, а друге спрямоване на відповідність технічним вимогам.

Сучасна трактовка якості продукції регламентована міжнародними стандартами ISO серії 9000. Відповідно до підходу ISO, якість корелюється із поставленими до продукції споживчими ознаками й властивостями, Тому вважаємо некоректною або навіть дещо застарілою думку, яка ще має місце у вітчизняних організаціях, що управління якістю полягає лише у досягненні високого рівня технічних характеристик. Система управління якістю представляє собою сукупність організаційних структур, процесів і ресурсів, які забезпечують створення відповідного рівня продукції і послуг. Під відповідністю слід розуміти задоволення вимог споживачів та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Міжнародний досвід комплексного управління якістю продукції став основою для створення стандартів якості ISO 9000, що були розроблені технічним комітетом ISO/TK 176. В чинному стандарті ISO 9001:2015 [10] використано процесний підхід, елементами якого є цикл PDCA – «Plan-Do-

Check-Act» («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій») та ризик-орієнтоване мислення. Цикл PDCA допомагає організації бути впевненою у тому, що її процеси адекватно забезпечені ресурсами, керовані, та що можливості для поліпшення визначено та реалізовано. Ризик-орієнтоване мислення дає змогу організації визначати чинники, які можуть спричиняти відхилення її процесів від запланованих результатів, щоб установлювати запобіжні заходи контролю для унайменшення негативних впливів і якнайбільшого використання можливостей.

За версією стандарту, принципи управління якістю є такими:

- орієнтація на замовника, тобто рівень якості продукції чи послуг має в першу чергу задовольнити замовника (споживача);
- лідерство, тобто провідна роль керівництва організації у запровадження СУЯ та забезпеченні її дієвості;
- задіяність персоналу означає важливість розуміння працівниками процесів, що ними виконуються та зацікавленість персоналу у досягненні заданої результативності процесів;
- процесний підхід передбачає розподіл праці на процеси – ланцюжки операцій, які мають визначений «вхід» та «вихід», або результат;
- поліпшення означає прагнення удосконалити кожен процес в межах його виконання і таким чином підвищити результативності всієї системи в цілому;
- прийняття рішень на підставі фактичних даних, якими виступають зазвичай результати оцінки процесу, що мають бути вимірними;
- керування взаємовідносинами, або взаємоузгодження процесів для уникнення конфлікту цілей, а навпаки, досягненню синергетичного ефекту.

Останній принцип повертає до принципу лідерства – тобто знову наголошує на провідній ролі керівництва організації.



Основною метою запровадження системи управління якості (СУЯ) є безумовно, удосконалення якості продукції та послуг, що надаються, але ж, як було визначено раніше, якість вимірюються рівнем задоволеності замовника. Тож йдеться не тільки про технічні характеристики кінцевого продукту, а й про перелік властивостей продукту, рівень обслуговування, рівень довіри до організації, що постачає продукт тощо. Таким чином, запроваджуючи СУЯ, організація прагне не тільки вдосконалення продукту, але й удосконалення організації, самовдосконалення. Стандарт ISO 9001(поточна версія - 2015 року) набуває в цьому самовдосконаленні статусу «дорожньої карти», вказуючи напрями докладання зусиль. В таблиці 1 наведені ключові аспекти Стандарту ISO 9001:2015 та очікувані ефекти його запровадження.

*Таблиця 1*

**Ключові аспекти та ефекти запровадження положень Стандарту ISO 9001:2015**

<b>Ключові аспекти</b>	<b>Суть дії з запровадження</b>	<b>Очікувані ефекти</b>
Процесний підхід	Визначення внеску кожного процесу в кінцевий результат. Висвітлює можливості поліпшення окремих процесів та їх ланок	Скорочення втрат від невідповідної продукції
Ризик-менеджмент	Висвітлення можливих негативних сценаріїв розвитку подій та розробити запобіжні дії або додаткові можливості	Скорочення втрат від небажаних подій
Контекст організації	Коректне визначення кола зацікавлених осіб та відповідно, їх потреб і вимог	Скорочення втрат від рекламацій, збільшення кола клієнтів
Бізнес-планування	Урахування в планах процесів ризиків та інтересів визначених зацікавлених сторін. Чітке визначення «входів», «виходів» та ресурсів процесу. Більш коректне ресурсне забезпечення	Скорочення витрат часу, уникнення зайвих витрат ресурсів
Залучення працівників	Забезпечення можливості контролю якості на всіх ланках процесу. Підвищення мотивації.	Скорочення витрат ресурсів, збільшення кола клієнтів, обсягів продажів
Управління змінами	Знаходження нових можливостей поліпшення	Збільшення кола клієнтів, збільшення обсягів діяльності

Управління знаннями Управління задокументованою інформацією	Створення бази знань, накопичення інформації про відносини з зацікавленими сторонами, основа для бізнес-планування	Зменшення ризиків хибних рішень, ризиків залежності від окремих працівників
--	--	---

*Джерело:* авторська розробка

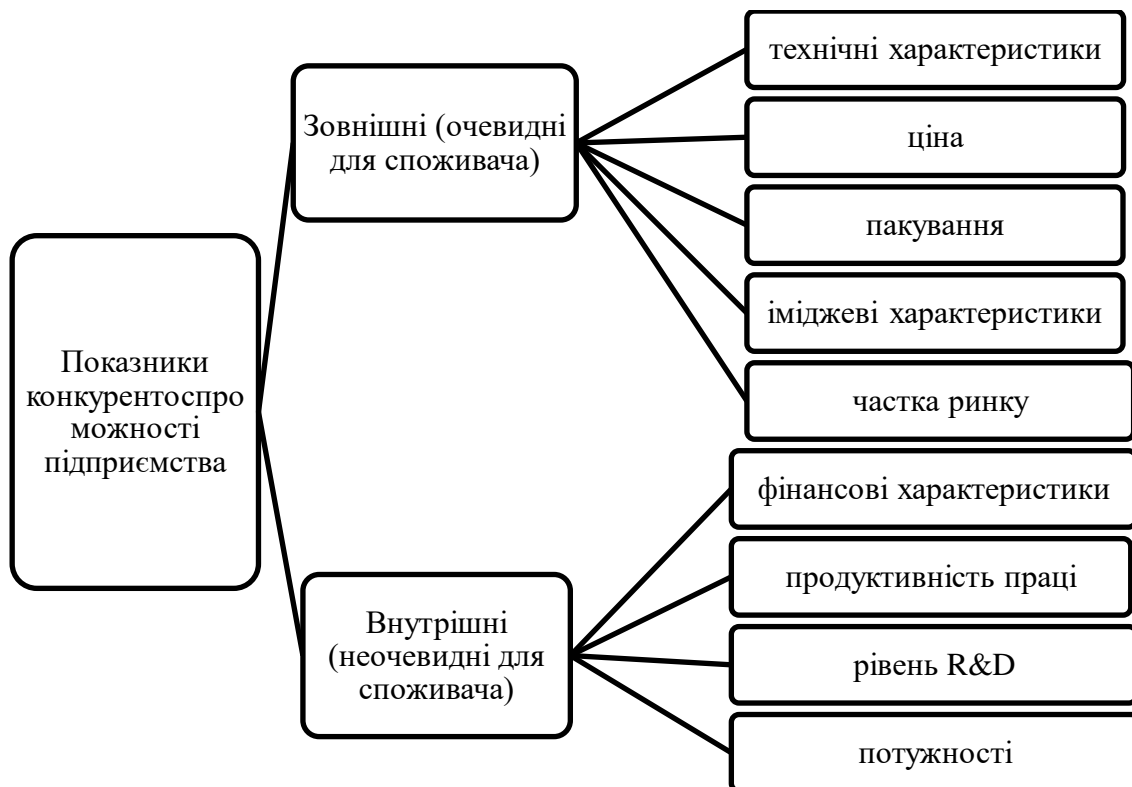
Як видно з таблиці, запровадження СУЯ є потенціалом для отримання суттєвих ефектів, які складають основу конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – показник завжди відносний, тобто він характеризує положення підприємства відносно його конкурентів. Серед методів оцінювання розрізняють: матричні методи; методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності товару або послуги підприємства; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; комплексні методи.

Здебільшого, оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою комплекс певних оцінок показників діяльності підприємства. При цьому різні автори вдаються до різних методів угруповань означених показників. Так, Брінь П.В. [5] обґрунтовує три групи: характеристики галузі (наприклад, рентабельність певного бізнесу); характеристики підприємства в цілому і характеристики певної продукції, або стратегічної зони господарювання, Закревська Л.М. [6] поділяє складові конкурентоспроможності підприємства на: конкурентоспроможність продукції; показники фінансової діяльності; характеристики збутової діяльності; ефективність управління виробництвом; характеристики ділової співпраці з постачальниками сировини.

Кожна з цих груп може бути описана певним набором показників, в результаті чого складається комплексна оцінка. Дуже наочним методом демонстрації оцінювання конкурентоспроможності є т.з. «багатокутник конкурентоспроможності», або «сніжинка».

На наш погляд, досить простим і наочним є розподіл характеристик конкурентоспроможності підприємства на «зовнішні» та «внутрішні».

Під зовнішніми характеристиками будемо розуміти такі, що очевидні для споживача: якість як певні технічні, фізичні, органолептичні тощо характеристики продукту, зовнішній вигляд або пакування продукту, ступінь індивідуальності або ексклюзивності продукту, його ціна. До цієї ж групи належать іміджеві характеристики підприємства, його ринкова частка та активність у просуванні. До внутрішніх маємо віднести неочевидні або приховані для споживачів характеристики: рівень рентабельності підприємства, прибутковість та інші фінансові характеристики, рівень завантаження виробничих та складських потужностей, показники продуктивності праці, рівень інформатизації, рівень інноваційності (R&D) технологій тощо (рис.1).



**Рис. 1. Приклади внутрішніх та зовнішніх показників конкурентоспроможності**

*Джерело: авторська розробка*

Оцінювання конкурентоспроможності досить часто обмежується зовнішніми показниками, проте повне ігнорування внутрішніх показників є, на наш погляд, некоректним. Так, наприклад, якщо метою оцінювання є обрання об'єкту для інвестування, внутрішні показники обов'язково мають бути прийнятими до уваги.

Система стандартів ISO передбачає процедуру підтвердження відповідності організації вимогам через сертифікацію. Відповідно, на міжнародному ринку наявність сертифіката ISO 9001:2015 стає запорукою надійного постачальника або контрагента. Це означає підвищення іміджу організації як в B2B, так і в B2C секторі, можливості розширення ринку, залучення нових клієнтів або посередників, привабливість для інвесторів або кредиторів тощо. Ці наслідки роблять внесок у «зовнішні» переваги конкурентоспроможності, і Сертифікат відповідності таким чином стає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності організації.

Втім переваги запровадження СУЯ не обмежуються лише зовнішніми характеристиками. Нажаль, не виключена практика, коли керівництво підприємства розглядає запровадження СУЯ лише як засіб одержання Сертифікату відповідності ISO. Запровадження СУЯ в такому випадку носить формальний характер і залишається лише «на папері» у вигляді документованих процедур. За таких ситуацій організація втрачає можливість одержати «внутрішні» конкурентні переваги.

Як було зазначено, впровадження СУЯ приводить не тільки до покращення продукції, а й сприяє оптимізації бізнес-процесів організації в цілому, приводить до збільшення продуктивності праці, зменшення ресурсозалежності та, як наслідок, до зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Крім того, наявність в Стандарті вимог щодо контролю системи якості зовнішніх постачальників спонукає організацію до більш тісного контакту з постачальниками сировини, напівфабрикатів чи супутніх послуг,

«проникнення» в сферу якості постачальника, і таким чином, створення певного виду «штучної» інтеграції з постачальником, що заснована не на відносинах власності, проте на стійких договірних відносинах.

На основі результатів досліджень, викладених в попередніх розділах, наведемо зв'язок між ключовими аспектами СУЯ та показниками конкурентоспроможності підприємства (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Взаємозв'язок ключових аспектів СУЯ та показників конкурентоспроможності підприємства**

<b>Ключові аспекти СУЯ</b>	<b>Очікувані ефекти</b>	<b>Зміна показника конкурентоспроможності</b>
Процесний підхід	Скорочення втрат від невідповідної продукції Оптимізація ресурсів	Поліпшення технічних характеристик продукту Якість обслуговування Покращення фінансових характеристик підприємства Оптимізація потужностей Зростання продуктивності праці
Ризик-менеджмент	Скорочення втрат від небажаних подій	Покращення фінансових характеристик підприємства
Контекст організації	Скорочення втрат від рекламацій, збільшення кола клієнтів	Підвищення ступеню індивідуальності продукту, Зростання ринкової частки
Бізнес-планування	Скорочення витрат часу, уникнення зайвих витрат ресурсів	Поліпшення вигляду, пакування, Підвищення активності у просуванні (кількість реклами), Оптимізація потужностей
Залучення працівників	Скорочення зайвих витрат ресурсів, збільшення кола клієнтів	Поліпшення технічних характеристик продукту, вигляд, пакування, ступінь індивідуальності Зростання частки ринку
Управління змінами	Збільшення кола клієнтів, збільшення обсягів діяльності	Зростання ринкової частки Оптимізація потужностей
Управління знаннями	Зменшення ризиків хибних рішень, ризиків залежності від окремих працівників	Рівень інформатизації Рівень інноваційності (R&D) технологій унікальність пропозиції
Управління постачальниками	Зниження втрат від браку та рекламацій, розширення кола клієнтів	Зростання ступеню інтеграції
Сертифікат визнання	Підтвердження високого статусу організації	Зростання іміджевої характеристики, лояльності до бренду

*Джерело:* авторська розробка

В межах дослідження розглянуто конкурентоспроможність тридцяти підприємств, які представляють собою основних виробників кондитерських виробів в Україні. В якості методів оцінювання було обрано матричний метод та метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Підприємства належать до однієї стратегічної групи, якщо вони відповідають хоча б одній із вимог: схожий асортимент продукції; однаковий тип вертикальної інтеграції; однакова пропозиція послуг; залучення одних і тих самих замовників; загалом схожа поведінка на ринку; однакові шляхи рекламування продукції; при виготовленні та подальшому обслуговуванні продуктів використовуються схожі технології; продукція розрахована на один і той самий сегмент покупців;

В якості параметрів для побудови карти стратегічних груп було використано розмір асортименту та рівень вертикальної інтеграції. За розміром асортименту всі компанії були розділені на три групи. До першої групи належать лише цукерки, до другої групи - солодоші, печиво та вафлі, а до третьої групи - солодоші, печиво, тістечка та пироги (рис.2).

Рівень вертикальної інтеграції	Повна			1
	Пряма	2		
	Зворотна	3	4	
	Відсутня	5	6	7
		Цукерки	Солодоші, печиво та вафлі	Солодоші, печиво, тістечка пироги
		<b>Асортимент</b>		

**Рис. 2. Карта стратегічних груп кондитерської галузі**

*Джерело: авторська розробка*



Визначено сім різних стратегічних груп, серед яких лише два виробники з повною інтеграцією, і вони обидва виробляють солодощі, печиво, тістечка та пироги. Shoud'є представляє пряму інтеграційну групу, а АВК, Mondelez та Львівська майстерня шоколаду – зворотну. 24 компанії взагалі не реалізують інтеграцію і представляють 3 групи.

До групи 1 ввійшли компанії Roshen, Бісквіт-шоколад. Група 2 представляє – Солодкий світ Shoud'є. Група 3 – концерн АВК. Група 4 – Mondelez, Львівська шоколадна майстерня. Група 5 – Корона, Millenium, Dominik, Malbi Foods, Tri-Star, Злата, Choco boom. Група 6 – KONTI, Світоч, Житомирські ласощі, Кріоліт-Дніпро, Лісова казка, Стріла, Херсонська кондитерська фабрика, Хмельницька кондитерська фабрика, Полюс. Група 7 –Квітень, Жако, Ромни-кондитер, Лукас, Солодка планета, Пан Марципан, Запорізька кондитерська фабрика, Delicia.

Компанія «Солодкий світ Shoud'є» (м.Харків) позиціонує себе як виробника елітних шоколадних виробів, тож буде доцільно порівняти їх з лідерами ринку, а саме з «Рошен» та «АВК». Для порівняння побудовано багатокутник конкурентоспроможності цих трьох підприємств, використано такі характеристики: асортимент; ціна; зовнішній вигляд; термін придатності продукції; смак шоколаду; кількість реклами; унікальність пропозиції; обізнаність бренду; лояльність до бренду; якість обслуговування. Оцінювання було проведено за 10-бальною шкалою експертним методом (анкетування). Результати наведені на рисунку 3.

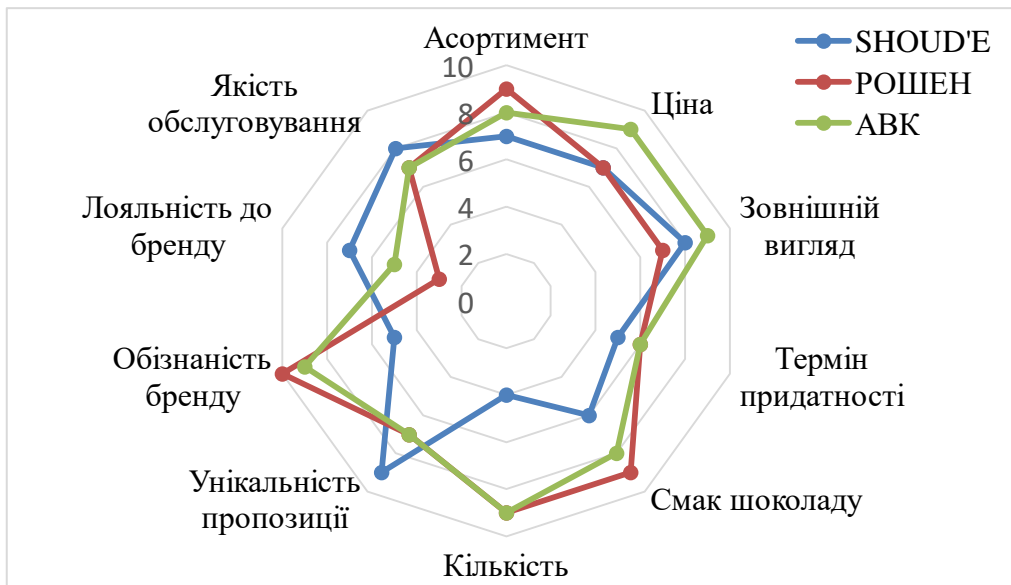


Рис. 3. Багатокутник конкурентоспроможності АВК, Рошен, Shoud'e

Джерело: авторська розробка

Як бачимо з рисунку, «Shoud'e» за багатьма показниками поступається «АВК» та «Рошен». Проте компанія виграє за параметрами «унікальність пропозиції», оскільки пропонує своїм споживачам цікавий вибір шоколадних фігур на будь який смак, що робить їх більш привабливими за інших представників, «якість обслуговування» за рахунок мережі фірмових роздрібних точок, та «лояльність до бренду», що очевидно є наслідком успішних маркетингових комунікацій підприємства.

Спрогнозуємо зміну конкурентоспроможності Shoud'e після впровадження СУЯ. В цій роботі нами використані результати опитування клієнтів підприємства, тож, на жаль, не наведена оцінка низки «внутрішніх» показників, і картина не є повною. Але навіть за даними обмеженнями прогнози результати є досить наочними.

Ризик-орієнтоване мислення дасть змогу Shoud'e визначати чинники, які можуть спричинити відхилення процесів та системи управління якістю від запланованих результатів, що в свою чергу, дасть можливість установлювати запобіжні заходи контролю для унайменшення негативних впливів і якнайбільшого використання можливостей, у міру їх виникнення.

Процесний підхід дасть змогу покращити зовнішній вигляд (як результат підвищення результативності процесу продажів та уникнення неналежного пакування або псування упаковки) та якість обслуговування.

Управління знаннями через R&D очікувано вплине на технічні характеристики продукції (смак шоколаду та терміни зберігання). Підприємство отримає можливість розвинути свою унікальність і запропонувати ще більше цікавої продукції, тим самим збільшить асортимент. Управління постачальниками зміцнить позиції у бік зворотної вертикальної інтеграції, а визначення контексту організації приведе до кращого розуміння клієнтів та зміцнення прямої інтеграції.

Підтвердження відповідності Стандарту і одержання сертифікату ISO 9001:2015 значно зміцнить іміджеві характеристики та підвищить лояльність до бренду.

Продемонструємо вплив цих змін на конкурентоспроможність Shoud'е за допомогою розміщення на карті стратегічних груп (рис 4.).

Рівень вертикальної інтеграції	Повна			1
	Пряма			2
	Зворотна	3	4	2
	Відсутня	5	6	7
		Цукерки	Солодощі, печиво та вафлі	Солодощі, печиво, тістечка та пироги
		<b>Асортимент</b>		

Рис. 4. Зміна положення компанії «Солодкий світ Shoud'е» (група 2) на карті стратегічних груп кондитерської галузі

Джерело: авторська розробка

Також зміниться положення компанії відносно АВК та Рошен у багатокутнику конкурентоспроможності (рис. 5).



Рис. 5. Зміна стану «Солодкий світ Shoud'e» на багатокутнику конкурентоспроможності порівняно з «АВК» і «Рошен»

Джерело: авторська розробка

З рисунків видно, що конкурентоспроможність підприємства демонструє зростання. І якщо наявність документального підтвердження сприяє підвищенню «зовнішніх» показників конкурентоспроможності, реальне запровадження положень СУЯ зміцнює компанію також із середини, і як наслідок, підвищує конкурентоспроможність й по «внутрішнім» характеристикам.

**Висновки.** Сучасне трактування поняття якості продукції та послуг суттєво наближається до поняття конкурентоспроможності продукції, оскільки виходить за межі суто технічних характеристик. Конкурентоспроможність продукції є складовою конкурентоспроможності підприємства. Остання, в свою чергу, може бути описана низкою «зовнішніх» та «внутрішніх» характеристик.

Запровадження СУЯ та одержання сертифікату відповідності вимогам Стандарту ISO 9001:2015 дає змогу суттєво підвищити в першу чергу «зовнішні» характеристики конкурентоспроможності підприємства – імідж, довіру до бренду, прихильність споживачів і контрагентів тощо.

Глибина ступеню дійсного запровадження СУЯ дає змогу підвищити «внутрішні» або приховані характеристики конкурентоспроможності: ступінь задоволення індивідуальних потреб, фінансові характеристики, рівень інноваційності, продуктивність праці тощо.

Проведене дослідження на прикладі оцінки конкурентоспроможності українських підприємств кондитерської промисловості унаочнило вплив запровадження СУЯ на конкурентоспроможність, продемонструвавши зростання групи показників і забезпечення розвитку та удосконалення, швидке і точне реагування на зміну попиту та уподобань споживачів, відповідність виробництва вимогам екологічності, безпечності, а також зміцнення взаємозв'язків зовні і в середині підприємства.

### **Література**

1. Jablonski Joseph R. Implementing TQM. 2nd ed. Technical Management Consortium, Inc., 1992.
2. Клименко Л.П. Метрологія, стандартизація та управління якістю / Л.П. Клименко, Л.В. Пізінцалі, Н.І. Александровська, В.Д. Євдокимов. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 243 с.
3. Лебединець В. О. Реформування організаційної структури підприємства з виробництва лікарських засобів при впровадженні системи управління якістю / В. О. Лебединець // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2014. №. 5. С. 35-40.
4. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий // Экономика: проблемы теории та практики. Збірник

- наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 614-619.
5. Брінь П.В. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства / П.В. Брінь, О.В.Прохоренко, М.С. Васильченко // Збірник наукових праць Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6(11). С. 103-108.
  6. Закревська Л.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 195: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 503-514.
  7. Лазаренко А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності / А. А. Лазаренко. Текст: безпосередній // Молодий вчений. 2014. № 1 (60). С. 374-377. URL: <https://moluch.ru/archive/60/8754/> (дата звернення: 31.01.2021).
  8. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства як латентна ознака // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
  9. Juran J. M., & Godfrey, A. B. The quality control process /Joseph M. Juran (Co-ed.) // Jurans quality handbook. 5<sup>a</sup> ed. Nova Iorque: Mcgraw-Hill, 1998. PP. 4-8.
  10. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2015 [Чинний з 2016-02-15]. К.: УкрНДНЦ, 2016. 22 с. (Національний стандарт України).
  11. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Формування ринкових відносин в Україні, 2014. №1(152). С. 138-142.



## References

1. Jablonski Joseph R. Implementing TQM. 2nd ed. Technical Management Consortium, Inc., 1992.
2. Klymenko L.P. Metrologhija, standartyzacija ta upravlinnja jakistju / L.P. Klymenko, L.V. Pizincali, N.I. Aleksandrovsjka, V.D. Jevdokymov. Mykolajiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Moghyly, 2011. 243 s.
3. Lebedynecj V. O. Reformuvannja orghanizacijnoji struktury pidpryjemstva z vyrobnyctva likarsjkykh zasobiv pry vprovadzhenni systemy upravlinnja jakistju / V. O. Lebedynecj // Upravlinnja, ekonomika ta zabezpechennja jakosti v farmaciji. 2014. #. 5. S. 35-40.
4. Alekseev S.B. Teoretycheskye aspekty konkurentosposobnosti predpryjatyj // Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky. Zbirnyk naukovykh pracj. Vypusk 191: V 4 t. Tom II. Dnipropetrovsjk: DNU, 2004. S. 614-619.
5. Brinj P.V. Ocinka konkurentospromozhnosti strateghichnoji zony ghospodarjuvannja dyversyfikovanogho pidpryjemstva / P.V. Brinj, O.V.Prokhorenko, M.S. Vasyljchenko // Zbirnyk naukovykh pracj Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk. 2018. Vyp. 6(11). S. 103-108.
6. Zakrevs'jka L.M. Ocinka konkurentospromozhnosti pidpryjemstv kondyters'jkoji promyslovosti // Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky. Zbirnyk naukovykh pracj. Vypusk 195: V 4 t. Tom II. Dnipropetrovsjk: DNU, 2004. S. 503-514.
7. Lazarenko A. A. Metody ocinky konkurentospromozhnosti / A. A. Lazarenko. Tekst: bezposerednij // Molodyj vchenyj. 2014. # 1 (60). S. 374-377. URL: <https://moluch.ru/archive/60/8754/> (data zvernennja: 31.01.2021).
8. Jankovyj O.Gh. Konkurentospromozhnistj pidpryjemstva jak latentna oznaka // Teoretychni, metodologhichni ta praktychni aspekty

konkurentospromozhnosti pidpryjemstv: monohrafija / za zaghaljnoju redakciju profesora O.Gh. Jankovogho. Odesa, Atlant, 2017. 514 s.

9. Juran J. M., & Godfrey, A. B. The quality control process /Joseph M. Juran (Co-ed.) // Jurans quality handbook. 5<sup>a</sup> ed. Nova Iorque: Mcgraw-Hill, 1998. PR. 4-8.
10. Systemy upravlinnja jakistju. Vymoghy: DSTU ISO 9001:2015 [Chynnyj z 2016-02-15]. K.: UkrNDNC, 2016. 22 s. (Nacionaljnyj standart Ukrainy).
11. Levycjka A.O. Metody ocinky konkurentospromozhnosti pidpryjemstva: vitchyznjani ta zakordonna pidkhody do klasyfikaciji // Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 2014. #1(152). S. 138-142.