

## МОДУЛЬ 2

### Тема 6: Методологічні підходи щодо розробки та оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності

- 1. Методики розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства.*
- 2. SWOT- аналіз як інструмент стратегічного управління.*
- 3. Інші підходи та сутність функціонально-вартісного аналізу.*

#### **1. Методики розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства.**

Для того, щоб оцінити конкретну стратегічну позицію компанії, необхідно одержати відповідь на такі питання:

1. Наскільки є ефективною діюча стратегія?
2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу?
3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи:

- *SWOT- аналіз;*
- *аналіз ланцюжку цінностей;*
- *аналіз витрат;*
- *оцінка конкурентоспроможності.*

Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виявити плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійним є становище компанії на ринку; чи є необхідною модифікація існуючої стратегії.

**Питання 1.** Наскільки є ефективною діюча стратегія? Необхідно вияснити місце компанії серед конкурентів, межі конкуренції в галузі, розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює фірма, і групу споживачів, на яких вона орієнтується. Крім того, ділову стратегію фірми також характеризують функціональні стратегії компанії у галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів.

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

- \* ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- \* чи підвищуються або знижуються розміри прибутку і якими вони є в порівнянні з показниками конкурентів;
- \* тенденції зміни чистого прибутку та інвестицій;
- \* чи зростають продажі компанії швидше або повільніше, ніж ринок у

цілому;

- \* розмір кредитів;
- \* репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- \* чи є компанія лідером в технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

**Питання 2.** У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу? Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості компанії (й сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах .

Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50: 50 є звичайно небажаним.

З точки зору формування стратегії сильні сторони компанії є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Разом з тим, успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

Для розв'язання **питання 3.** Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними? необхідно провести відповідну порівняльну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат з конкурентами (визначити, які види діяльності є головними, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами).

До основної діяльності фірми відносяться: матеріально-технічне забезпечення, виготовлення продукції, доставка товарів до споживача, продаж і маркетинг, управління прибутком.

Допоміжну діяльність підприємства складають: розвиток досліджень (розробка продукції, технологій і систем) управління людськими ресурсами, загальне управління.

**Питання 4.** Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії? Елементами оцінки конкурентної позиції фірми є дослідження того:

- 1) настільки міцно компанія удержує свою конкурентну позицію на цей час;
- 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, яка тепер застосовується;
- 3) яке місце займає компанія серед основних конкурентів;
- 4) чи має компанія тепер конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- 5) якою є здатність компанії захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

Для того, щоб визначити — наскільки міцно фірма удержує свою конкурентну позицію - необхідно застосувати кількісну оцінку у порівнянні з суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили:

1. Складання списку ключових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків.
2. Оцінка фірми та її конкурентів по кожному показнику. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10.
3. Підсумовування оцінок сильних сторін кожного з суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

4. Висновки про масштаби та ступені конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми більш сильні або більш слабші.

При оцінці фірми і її конкурентів по показникам конкурентних сил (крок 2) використовують також систему зважених оцінок, тому що різні показники є неоднаково важливими. В залежності від важливості фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума вагів у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00.

Зважені оцінки розраховуються шляхом помноження оцінки компанії за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок показує, у яких конкурентів більш сильне або слабке становище і наскільки є великою конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

***Розв'язання питання 5.*** З якими стратегічними проблемами стикається компанія? полягає у визначенні тих стратегічних питань, на яких повинен сконцентруватися менеджер при формуванні ефективного стратегічного плану дій:

- \* Чи прийнятна сьогоднішня стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?
- \* Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі у майбутньому?
- \* Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил — особливо проти тих, чий вплив може посилитися?
- \* В яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?
- \* Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?
- \* Чи має компанія конкурентну перевагу, чи вона повинна працювати для того, щоб подолати конкурентні недоліки?

\* Якими є сильні і слабкі сторони сьогоденної стратегії?

\* Чи необхідні додаткові дії для того, щоб знизити витрати, здобути вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне становище компанії?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової стратегії при внесенні в неї незначних змін, чи вона повинна бути повністю переглянута і розроблена нова стратегія.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності спрямована на чотири їх головні класифікаційні ознаки:

### ***1. За напрямком формування інформаційної бази***

- критеріальні (К) – за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими.

- експертні (Е) – прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

### ***2. За способом відображення кінцевих результатів*** виділяють:

- графічні (Г) – забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.)

- математичні (М) – базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

- логістичні (Л) – є алгоритмізованими методами оцінки які базуються на логічних припущеннях.

### ***3. За можливістю розробки управлінських рішень***

- одномоментні (О) – це статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу.

- стратегічні (С) – уможливають не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

### ***4. За способом оцінки.***

- індикаторні (І) – ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді

описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта. Отже постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного щодо названих факторів.

- матричні (табличні) (Т) – в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

## 2. SWOT- аналіз як інструмент стратегічного управління

При розробці стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз – дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та погроз.

Тобто, ідея **SWOT- аналізу полягає у наступному:**

- а) додаток зусиль для перетворення слабких сторін фірми у сильні й погроз у можливості;
- б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

В таблиці 6.1. приведено SWOT-аналіз компанії.

SWOT- аналіз можна проводити в п'ять етапів.

### SWOT- аналіз компанії

Таблиця 6.1.

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості фірми
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повна компетентність у ключових питаннях;</li> <li>- адекватні фінансові ресурси;</li> <li>- гарне враження, яке склалося про компанію у покупців;</li> <li>- визнаний лідер ринку;</li> <li>- добре пророблена функціональна стратегія;</li> <li>- економія на масштабах виробництва;</li> <li>- вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;</li> <li>- власна технологія;</li> <li>- більш низькі витрати;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи сегменти ринку;</li> <li>- шляхи розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів;</li> <li>- здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах випущеної продукції;</li> <li>- вертикальна інтеграція (вперед або назад);</li> <li>- зниження торгівельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- кращі рекламні кампанії;</li> <li>- досвід у розробці нових товарів;</li> <li>- перевірений менеджмент;</li> <li>- великий досвід (випередження по кривій досвіду);</li> <li>- кращі можливості виробництва;</li> <li>- переважаючи технологічні навички</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ослаблення позицій фірм-конкурентів;</li> <li>- можливість швидкого розвитку у зв'язку із різким зростанням попиту на ринку;</li> <li>- поява нових технологій</li> </ul>
<p>Потенційні внутрішні слабкі сторони</p>	<p>Потенційні зовнішні загрози</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- немає чіткого стратегічного розвитку;</li> <li>- застаріле устаткування;</li> <li>- низька прибутковість через ...;</li> <li>- брак управлінського таланту і вміння;</li> <li>- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;</li> <li>- стратегія компанії, яка погано себе зарекомендувала;</li> <li>- внутрішні виробничі проблеми;</li> <li>- відставання у галузі досліджень і розробок;</li> <li>- надто вузький асортимент продукції;</li> <li>- недостатній імідж на ринку;</li> <li>- погана збутова мережа;</li> <li>- незадовільна організація маркетингової діяльності;</li> <li>- нестача грошей на фінансування необхідних змін в стратегії;</li> <li>- собівартість кожного виробу вище, ніж у основних конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами;</li> <li>- зростання продаж продуктів-субститутів;</li> <li>- повільне зростання ринку;</li> <li>- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів;</li> <li>- законодавчі вимоги, які дорого коштують;</li> <li>- висока залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;</li> <li>- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;</li> <li>- зміна потреб і смаків покупців;</li> <li>- несприятливі демографічні умови</li> </ul>

*На першому етапі SWOT-аналізу вивчаються сильні сторони фірми - її конкурентні переваги в наступних областях:*

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;

- вартість ресурсів, які використовуються фірмою;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування фірми;
- інфраструктура;
- система менеджменту;
- сила конкуренції на вході і виході системи менеджменту фірми й ін.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкі сторони фірми. Він починається з аналізу конкурентноздатності товарів, що випускають, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентноздатності: на нульовому рівні - комплексний показник конкурентноздатності конкретного товару; на першому рівні - корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на другому рівні - конкретні показники й т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева показників. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкі міста по вивченим на першому етапі конкурентним перевагам фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові й ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних погроз фірмі і своєчасному запобіганню збитків.

На четвертому етапі SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобігання погроз, зменшення слабких і множення сильних сторін фірми.

На п'ятому етапі SWOT-аналізу погоджуються сили з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

Побудована на основі проведеного дослідження матриця дає змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформувані управлінські акценти.

	Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони
Можливості	1 Стратегія „Максі-Максі” $P > C$ $M > 3$	2 Стратегія „Міні-Максі” $C > P$ $M > 3$
Загрози	3 Стратегія „Максі-Міні”	4 Стратегія „Міні-Міні”

	$P > C$ $Z > M$	$C > P$ $Z > M$
--	--------------------	--------------------

Рис. 6.1. Стратегічні рекомендації SWOT – аналізу

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT – аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

1. „**Максі-Максі**” – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

2. „**Міні-Максі**” – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

3. „**Максі-Міні**” – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз. Фірма опинилася в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати „контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

4. „**Міні-Міні**” – стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз. Найскладніша ситуація. Фірма вимушена поступово згортати діяльність, перепрофільовуватись, реінвестувати кошти в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об’єднання з іншою фірмою.



### 3. Інші підходи та сутність функціонально-вартісного аналізу

#### Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Таблиця 6.2.

Метод оцінки конкурентоспроможності	Класифікаційна ознака			
1. Теорія конкурентних переваг М. Портера	2	3	4	
2. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена	К	Г	С	М
3. SWOT – аналіз	К	Г	С	М
4. Модель аналізу Мак-Кінсі 7 S	Е	Г	С	М
5. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555	К	Г	С	М
6. Метод Градова щодо детермінантів „націон. ромбу”	Е	Г	С	М
7. Метод порівнянь	К	Г	С	І
8. Метод рангів	Е	Г	О	І
9. Метод інтегрального критерію	Е		М	О
10. STEP – аналіз	К		М	С
11. SPACE- аналіз	К		М	О
12. GAP – аналіз	К		М	О
13. LOTS – аналіз	Е		М	О
14. PIMS - аналіз	Е		М	О

#### Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена

Ж-Ж. Ламбен вперше виокремлює зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, але без відповідної відмінної характеристики. По суті це перевага в більш високому рівні цін на основі якісних характеристик (за М. Портером - перевага в диференціації товарів).

Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуте за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом: введення організаційного і виробничого ноу-хау

фірми, доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів, власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів. Це перевага в більш низькій собівартості продукції в порівнянні з конкурентами.

### **Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555**

Експертний інститут Торгово-промислової палати Росії в 1996р. запропонував систему, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість продукції;
- ціна продукції.

Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм.

555 – європейське (усе високе)

511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

### **Методика Градова щодо детермінантів „національного ромбу”**

М.Портер на основі аналізу статистичних матеріалів галузей промисловості восьми промислово розвинутих країн виявив найбільш важливі причини успіхів та невдач в конкурентній боротьбі фірм цих країн. Їм запропонована оригінальна концепція конкурентної переваги країни. Основою цієї концепції є ідея так званого „національного ромбу”, що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, в якому діють фірми даної країни. „Національний ромб” характеризує систему детермінантів конкурентних переваг, компоненти якої взаємодіють, створюють ефект цілісності, тобто підсилюють, або послаблюють потенціальний рівень конкурентних переваг фірм даної країни. До складу детермінантів входять:

- а. параметри факторів – матеріальні та нематеріальні умови необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі фірми, а також в країні її базування.
- б. стратегія фірми, їх структура і суперництво

- c. параметри попиту (вимоги покупців до якості товарів, еластичність попиту за ціною, рівень доходу, національні традиції і т. п.)
- d. споріднені і підтримуючі галузі.

В загальну систему Портер включає також - „випадкові події” (винахідництво, великий технологічний прорив, різкі зміни цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках чи в обмінних курсах, злети світового чи місцевого попиту, політичні рішення місцевих і закордонних урядів, війни та інші фарсмажорні обставини) - „дії уряду”.

### **Метод порівнянь**

Полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

### **Метод рангів.**

Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться). Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки. Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі. Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

## **LOTS – аналіз**

Метод було розроблено у 1980 році в Швеції. LOTS у перекладі зі шведської мови означає „лоцман”. Даний метод включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині підприємства. Обговорення включає дев’ять етапів і стосується: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об’єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності.

При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою метою є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивідууму правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

## **PIMS – аналіз**

Це метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії „Дженерал Електрик”. Являє собою спробу звести всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити біля 67% чинників успіху компанії. Модель складається з бази даних, що налічує біля 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, функціонуючих у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі, тому що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним(практичним).

Вирішальні чинники прибутковості для будь-якої галузі ділять на три групи:

1. конкурентна ситуація ( частка ринку +, відносна частка ринку +, відносна якість продукту +);
2. виробнича ситуація (капітал/сума продажу –, капітал/додану вартість –, ступінь використання виробничих потужностей +, продуктивність праці +);
3. ринкова ситуація (зростання +, капіталомісткість –, витрати на маркетинг / сума продажу –, сума покупок –)

(знак „ +” означає позитивний ефект на прибутковість, а знак „ –”, негативний. Фактори проранжовані.)

Найбільш сильний вплив на норму прибутку (в порядку зростання) справляють: продуктивність праці, відносна доля компанії на ринку, відносна якість продукту, капіталомісткість. Значна перевага моделі закладена у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою

успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів. У цій моделі передбачається оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

**Бенчмаркінг** (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів. Цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- ринкова частка;
- якість продукції;
- ціна продукції;
- технологія виробництва;
- собівартість продукції, що випускається;
- рентабельність продукції, що випускається;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продажів;
- канали збуту продукції;
- близькість до джерел сировини;
- якість менеджерської команди;
- нові продукти;
- співвідношення світових та внутрішніх цін;
- репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

**Реінжиніринг** – це перебудова технологічних процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності підприємства.

Реінжиніринг – найбільш ефективна інновація у справі керівництва, яка ґрунтується на тому, що при розробленні процесів повинні виникати нові правила, які відповідають вимогам часу. Для цього широко використовуються інформаційні технології, завдяки чому досягається значне зростання виробництва, підвищення продуктивності, якості та ефективності, полегшується контроль за витратами. Засновником теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який разом з Дж. Чемпі випустив книгу «Реінжиніринг корпорацій і маніфест для революцій у бізнесі». Автори визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення та радикальні зміни рішень щодо операційних процесів з метою досягнення драматичних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких, як витрати, якість продукції».

Реінжиніринг має такі властивості:

- відмова від застарілих правил і підходів і початок ділового процесу ніби з «чистого аркуша»;
- радикальна зміна способів господарчої діяльності;
- приведення до значних змін показників діяльності.

Реінжиніринг використовується у трьох основних ситуаціях:

- 1) підприємство знаходиться у стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися у неконкурентному рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукції підприємства. Ситуація поглиблюється такими чинниками, як скорочення традиційних ринків сировини, фінансова криза, низький рівень керівництва та ін.
- 2) Коли наданий час стан підприємства може бути визнаний як задовільний, але прогнози його діяльності є несприятливими.
- 3) Реалізація можливостей благополучними підприємствами, завдання яких полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів та створенні унікальних конкурентних переваг.

В промислово розвинених країнах **функціонально- вартісний аналіз (ФВА)** широко застосовується як метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл.

Основними завданнями функціонально-вартісного аналізу є:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- знаходження нових технічних рішень за рахунок застосування функціонального підходу;
- зниження витрати різних видів ресурсів по стадіях життєвого циклу об'єкта за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних шкідливих (непотрібних) функцій об'єкта.

Основні принципи проведення функціонально-вартісного аналізу:

- функціональний підхід, тобто розгляд об'єкта дослідження з позицій тих функцій, для виконання яких він створюється;
- вартісна оцінка, яка передбачає безперервну економічну оцінку технічних рішень;
- системний підхід до об'єкта ФВА;
- комплексний підхід;
- динамічний підхід;
- повне використання досягнень інформатики й ін.

Основні особливості проведення функціонально-вартісного аналізу:

- об'єктом аналізу може бути будь-яка система (з будь-яким числом елементів і зв'язків), її підсистеми або елементи, по яких можна кількісно виразити корисний ефект їхнього функціонування по призначенню;
- глобальним критерієм ФВА є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів за його життєвий цикл;
- одночасно й з рівним ступенем деталізації аналізується оптимальність елементів корисного ефекту й сукупних витрат по об'єкту;

При проведенні ФВА насамперед встановлюється доцільність функцій, які повинен виконувати об'єкт проектування у конкретних умовах, або доцільність, достатність і надмірність функцій існуючого об'єкта. Не функції створюються або уточнюються для об'єкта, а, навпаки, вибирається або проектується об'єкт для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами за його життєвий цикл.

Організація робіт з функціонально-вартісного аналізу являє собою комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на створення умов для виконання робіт і безпосереднє проведення аналізу конкретних об'єктів, і включає:

- 1) підготовку до впровадження методу, пропаганду його можливостей для підвищення ефективності виробництва;
- 2) навчання менеджерів і фахівців основам методу;
- 3) підготовку фахівців для роботи в координаційній групі по впровадженню ФВА;
- 4) забезпечення робіт з ФВА нормативно-методичними документами;
- 5) формування й функціонування робочих органів ФВА, інтегрованих зі службами фірми;
- 6) створення економічних умов для проведення робіт з ФВА та впровадження ФВА на основі їхнього планування, фінансування й стимулювання.

Для організації й координації робіт з ФВА на фірмі створюють Координаційну раду по проведенню робіт з ФВА у складі головних фахівців. Очолює Координаційну раду вищий керівник фірми або його заступник.

**Основні етапи проведення функціонально-вартісного аналізу:**

- 1) підготовчий;
- 2) інформаційний;
- 3) аналітичний;
- 4) творчий;
- 5) дослідницький;
- 6) рекомендаційний;
- 7) етап впровадження.

На **підготовчому** етапі виконуються наступні роботи:

- вибір об'єкта аналізу;
- підбір членів дослідницької робочої групи для рішення поставлених завдань;
- визначення строків, конкретних результатів, яких повинна досягти група, порядку взаємодії з відповідними службами.

**Інформаційне забезпечення** функціонально-вартісного аналізу передбачає:

- підготовку, збір, систематизацію інформації про об'єкт ФВА і його аналоги;
- вивчення потреб і функцій, які необхідно задовольнити;
- прогнозування конкурентноздатності об'єкта;
- вивчення об'єкта і його аналогів;
- вивчення умов експлуатації об'єкта;
- вивчення технології створення об'єкта;
- побудова структурно-економічної моделі об'єкта;
- аналіз вартісної інформації, визначення витрат на виготовлення та експлуатацію об'єкта і його складових частин, витрат на технічне обслуговування і ремонт об'єкта;
- доповнення структурно-елементної моделі об'єкта і його складових частин вартісною інформацією;
- виявлення зон найбільшого зосередження витрат в об'єкті, що досліджується;
- аналіз патентної інформації в даній області (у тому числі відхилених пропозицій).

**Аналітичний етап** включає:

- формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- класифікацію функцій;
- побудову функціональної моделі об'єкта;
- оцінку вагомості функцій експертним методом;
- побудову функціонально-вартісної діаграми моделі об'єкта із застосуванням принципу ієрархічності системного підходу;
- визначення протиріч між вагомістю функцій і їхньою вартісною оцінкою;
- формулювання завдань удосконалення об'єкта.



**На творчому** етапі здійснюються:

- виготовлення пропозицій по удосконаленню об'єкта;
- аналіз і попередній відбір пропозицій для реалізації;
- систематизація пропозицій по функціях;
- формування варіантів виконання функцій.

**На дослідницькому** етапі виконуються наступні роботи:

- розробка ескізного проекту по відібраним варіантам;
- експертиза підготовлених рішень;
- відбір найбільш раціональних варіантів рішень;
- створення при необхідності макетів або досвідчених зразків для проведення випробувань;
- проведення випробувань;
- остаточний вибір реалізованих рішень;
- техніко-економічне обґрунтування рішень.

**На рекомендаційному** етапі здійснюються:

- розгляд представлених технічних рішень на Науково-технічній раді;
- ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- узгодження заходів щодо реалізації ухвалених рішень.

**На етапі впровадження** виконуються наступні роботи:

- включення заходів щодо забезпечення впровадження пропозицій, прийнятих у результаті ФВА, у відповідні плани;
- контроль виконання планів;
- оцінка ефективності реалізації планів;
- стимулювання працівників за впровадження методів ФВА.

**Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС)** дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма Інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Конкурентоспроможність підприємства-лідера та інших підприємств визначатиметься із співвідношення:

$$КС=1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{підприємство-лідер}; \quad (6.1.)$$

$$КС = \frac{S_i}{S_{\max}} \rightarrow \text{для інших підприємств}. \quad (6.2.)$$

Слід зауважити, що:

- підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює 1

- (одиниці), сповідає стратегію лідера;
- підприємство, яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, сповідає стратегію ринкового послідовника;
  - підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9, сповідає стратегію ринкового претендента;
  - підприємство, яке має інтервальну оцінку конкурентоспроможності меншу за 0,5, є ринковим новачком.

## Тема 7. Основи управління якістю продукції

1. *Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.*
2. *Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.*
3. *Показники якості товару.*
4. *Сутність управління та способи забезпечення якості.*
  - 4.1 *Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства.*
  - 4.2 *Організація контролю якості продукції.*
  - 4.3 *Інструменти підвищення якості продукції.*

### 1. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції

“Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності” говорить сама за себе, оскільки узагальнено конкурентоспроможність товару може бути представлена наступним рівнянням:

**Конкурентоспроможність товару = Якість + Ціна + Обслуговування**

Канонічне визначення поняття “якість продукції” є таким: якість – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. **Встановлені** потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. **Передбачувані** потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо.

Якість продукції є основним чинником досягнення її конкурентоздатності. До інших статичних факторів відносяться **ціна**

*продукції, витрати в сфері її споживання (експлуатації)* за нормативний термін служби (застосування) і *якість сервісу* продукції.

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

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

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

## Групи факторів, що впливають на рівень якості продукції Таблиця 7.1.

Фактори	Складові факторів
1. Технічні	Конструкція; схемні вирішення; технологія виготовлення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації; система резервування тощо.
2. Організаційні	Розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; ритмічність виробництва; форми і методи контролю; форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту та інші.
3. Економічні	Ціна; собівартість; форми і рівень зарплати; рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт; ступінь підвищення продуктивності праці та інше.
4. Суб'єктивні	Професійна підготовка робітника; його фізіологічні та емоційні особливості.

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

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

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

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

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість організації для прогнозування її можливостей, для складання плану на випадок непередбачених обставин, для розробки системи раннього попередження на випадок можливих погроз і для розробки стратегій, що могли б перетворити зовнішні погрози в будь-які вигідні можливості.

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

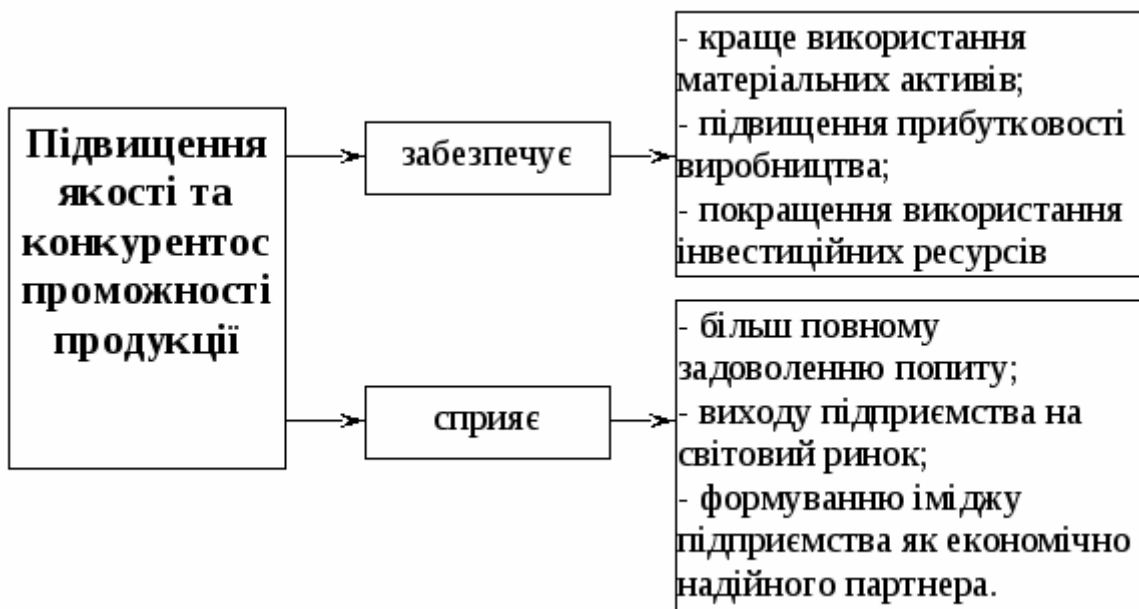


Рис.7.1. Вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність підприємства

## 2. Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції

Розробниками класичних методів менеджменту якості слід вважати американських вчених Е.Демінга, К.Ісікава, Т.Тагути - дослідження яких спрямовувались на розробку і розвиток методів планування якості і статистичного аналізу. До їх складу належать:

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

Концепція TQM включає:

- 1) контроль у процесі розробки нової продукції;
- 2) оцінку якості досвідченого зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалів, що поставляються;
- 3) вхідний контроль матеріалів;
- 4) контроль готової продукції;
- 5) оцінку якості продукції;
- 6) оцінку якості виробничого процесу;
- 7) контроль якості продукції і виробничого процесу;
- 8) аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження в області якості продукції);
- 9) використання інформації про якість продукції;
- 10) контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;
- 11) навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
- 12) гарантійне обслуговування;
- 13) координацію робіт в області якості;
- 14) спільну роботу з якістю з постачальниками;
- 15) роботу кружків якості;
- 16) управління людським фактором шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя і процвітання на фірмі, фірмах- постачальниках, у і обслуговуючих організаціях, у акціонерів і споживачів;
- 17) участь у національних кампаніях по якості;
- 18) розробку політики в області якості (узгодження політики в області якості із загальною стратегією економічної діяльності);
- 19) участь службовців у фінансовій діяльності (у прибутку, акціонерному капіталі), соціальної атмосфери і інформованість службовців;

- 20) проведення заходів для формування культури якості;
- 21) підготовку управлінських кадрів для управління діяльністю в області якості.

### ***Недоліки системи TQM:***

- 1) З усіх компонентів TQM половина присвячена загальним функціям управління. Однак не нашлося місця таким загальним функціям управління, як облік, мотивація, регулювання, а також функціям прогнозування, функціонально-вартісного аналізу. Відсутні також компоненти по деяких стадіях життєвого циклу продукції.
- 2) В системі TQM не розглядаються наукові підходи і методи управління. Не відповідає вимогам системності і комплексності три підсистеми TQM: базова система, система технічного забезпечення, система удосконалення і розвитку.
- 3) Прийоми і засоби, що використовуються для впровадження TQM, не відповідають повною мірою вимогам системності, комплексності і логічності.

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

**Методи Г. Тагуці** – комплекс підходів до управління якістю спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності. При застосуванні даних методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання “функції втрат Тагуці”, за допомогою якої можливо розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді при відхиленні від цільового значення показників якості.

Сучасні методи менеджменту якості відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні. Вони були сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх, в першу чергу те, що усі вони повинні застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів. До складу сучасних методів менеджменту якості належать:

**Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN)** – системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується наступними особливостями:

- вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;
- весь персонал залучається до системи покращання;
- необхідно здійснити велику кількість маленьких кроків.

**Метод структування функції якості QFD – (Quality Function Deployment)** – систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD – гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва.

**Концепція Будинку якості (Quality House)** – методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній його вартості. Заснована на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх у конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, а також більшість “нових” інструментів управління якістю, зміст яких буде розглянуто далі.

**Методологія “шість сигм” (6-S)** – стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

#### ***Зарубіжний досвід управління якістю продукції***

Особливості ***американського*** досвіду в області управління якістю:

- 1) ув'язування проблем якості з конкурентноздатністю товарів, фірм і країни в цілому;
- 2) ріст обсягу бюджетного фінансування освіти, науки і розвитку людського фактора;
- 3) удосконалювання системи управління фірмою (менеджменту);
- 4) уважність до процесу планування виробництва по об'ємним і якісним показникам;
- 5) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибірковий контроль з боку місцевих і федеральних органів управління;
- 6) застосування економіко-математичних методів до управління якістю.

Особливості ***японського*** досвіду в області управління якістю:

- 1) широке впровадження наукових розробок в області управління і технології;
- 2) високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу і контролю за виробництвом;
- 3) максимальне використання можливостей людини, для чого приймаються заходи для стимулювання творчої активності (кружки якості), виховання патріотизму до своєї фірми, систематичне і повсюдне навчання персоналу;

4) розвиток корпоративного духу.

Відмінними рисами *європейського* підходу до рішення проблем якості продукції є:

- 1) законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;
- 2) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;
- 3) створення регіональної інфраструктури і мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи з сертифікації продукції і систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців з якості і т.д.;
- 4) розвиток інтеграції по стадіях життєвого циклу продукції;
- 5) розвиток аудита якості.

### *10 етапів для підвищення якості по Джозефу М. Джурану*

1. Сформуйте усвідомлення потреби в якісній роботі і створіть можливість для поліпшення якості.
2. Сформулюйте цілі для постійного удосконалення діяльності.
3. Створіть організацію, що буде працювати над досягненням цілей, створивши умови для визначення проблем, вибору проектів, сформувавши команди і вибравши координаторів.
4. Надайте можливість навчання всім співробітникам організації.
5. Розробляйте проекти для рішення проблем.
6. Інформуйте співробітників про досягнуті поліпшення.
7. Виражайте своє визнання співробітникам, які зробили найбільший внесок у поліпшення якості.
8. Повідомляйте про результати.
9. Реєструйте успіхи.
10. Впроваджуйте досягнення, яких Вам удалося домогтися протягом року, у системи і процеси, що регулярно функціонують в організації, тим самим, закріплюючи їх.

Сім успішних факторів якості:

1. Фокус на споживача.
2. Фокус на процес і його результати.
3. Управління участю/відповідальністю.
4. Безперервне поліпшення.
5. Проблеми, що залежать від робітників, повинні складати не більш 20%.
6. Проведення вимірів.
7. Постійно діючі наскрізні Функціональні ради, що представляють собою постійно діючі команди по поліпшенню якості.



### 3. Показники якості товару

Всі показники якості товару можна класифікувати за декількома признаками:

#### 1. За способом вираження:

- в натуральних одиницях (кілограми, метри, бали, безрозмірні);
- у вартісних одиницях.

#### 2. За оцінкою рівня якості:

- базові показники; - відносні показники.

#### 3. За стадією визначення:

- прогнозовані; - проектні; - виробничі; - експлуатаційні показники.

#### 4. За властивостями, що характеризуються:

- одиничні показники; - комплексні (групові, узагальнені, інтегральні).

Якість продукції оцінюється на основі кількісного виміру визначальних її властивостей. Сучасна наука і практика виробили систему кількісної оцінки властивостей продукції. Широко поширена класифікація властивостей предметів (товарів) по наступних групах, що дають відповідні **показники якості**:

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

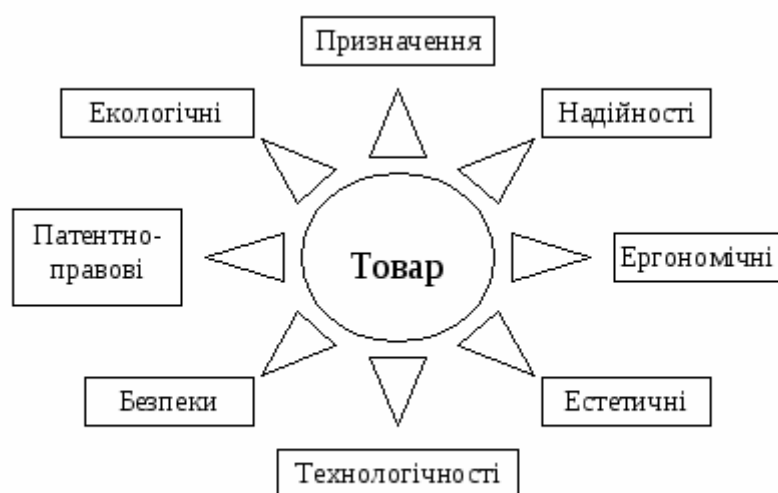


Рис.7.2. Показники якості товару

1. **Показники призначення** характеризують корисний ефект від використання продукції за призначенням й обумовлюють область

застосування продукції. Для продукції виробничо-технічного призначення основним може служити показник продуктивності.

До групи показників призначення відносять наступні підгрупи:

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

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

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

До показників *функціональної і технічної ефективності* відносяться: показник продуктивності верстата; показник точності і швидкості спрацьовування вимірювального приладу; питома енергоємність електрокаміна; показник водонепроникності тканини для плаща; калорійність харчових продуктів.

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

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

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

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

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

*Безвідмовність* - властивість об'єкта безупинно зберігати працездатний стан у плинні деякого часу або деякого наробітку. До показників безвідмовності відносяться: імовірність безвідмовної роботи; середній наробіток до першого відмовлення, інтенсивність відмовлень; параметр потоку відмовлень; гарантійний наробіток.

*Ремонтпридатність* - властивість об'єкта, що полягає в пристосуванні до попередження причин виникнення відмовлень, ушкоджень і підтримці працездатного стану шляхом проведення технічного обслуговування і ремонтів. До показників ремонтпридатності відносяться: імовірність відновлення працездатного стану; середній час відновлення працездатного стану; середня трудомісткість ремонту і технічного обслуговування.

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

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

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

До основних показників технологічності конструкцій відносяться: коефіцієнт межпроектної уніфікації (запозичення) компонентів конструкцій; коефіцієнт уніфікації (запозичення) компонентів технологічних процесів; питома вага деталей з механічною обробкою; коефіцієнт прогресивності технологічних процесів. Необхідність кількісної оцінки технологічності конструкції виробів, а також номенклатура показників і методика їхнього визначення встановлюються в залежності від виду виробів, типу виробництва і стадії розробки конструкторської документації галузевими стандартами або стандартами підприємства.

**4. Показники стандартизації й уніфікації** - це насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації в порівнянні з іншими виробами. Усі деталі виробу поділяються на стандартні, уніфіковані і оригінальні. Чим вище відсоток стандартних і уніфікованих деталей, тим краще це як для виготовлювача продукції, так і для споживача.

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

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

Ергономічні і естетичні показники продукції класифікуються на:

- а) гігієнічні показники (характеризують рівень освітленості, температури, вологості, тиску, напруженості магнітного й електричного полів, випромінювання, токсичності, шуму, вібрації, перевантаження);
- б) антропометричні показники (характеризують відповідність конструкції виробу розмірам тіла людини і його окремих частин; відповідність конструкції виробу формі тіла окремих частин, що входять у контакт із виробом; відповідність конструкції виробу розподілу маси людини);
- в) фізіологічні і психофізіологічні показники (характеризують відповідність конструкції виробу психофізіологічним можливостям людини);
- г) психологічні показники (характеризують відповідність виробу можливостям сприйняття і переробки інформації; відповідність виробу закріпленням і знов сформованим навичкам людини).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**9. Показники безпеки** характеризують особливості продукції, що забезпечують безпеку людини при експлуатації або споживанні продукції, монтажі, обслуговуванні, ремонті, збереженні, транспортуванні від

механічних, електричних, теплових впливів, отрутних і вибухових пар, акустичних шумів, радіоактивних випромінювань і т.п.

#### **4 Сутність управління та способи забезпечення якості**

##### **4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства**

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

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

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

**Стандарт** - документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують. Він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару:

- технічні умови його виготовлення;
- правила приймання; - сортування; - пакування; - маркування;
- транспортування; - зберігання.

Процес стандартизації продукції регулюється сукупністю нормативно-технічної документації:

1. Міжнародні стандарти ISO серії 9000.
2. Державні стандарти України (ДСТУ).
3. Галузеві стандарти (ГСТУ).
4. Стандарти науково-технічних та інженерних товариств та спілок.
5. Технічні умови (ТУ).
6. Стандарти підприємств.

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

**Сертифікація продукції** — один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документа-сертифіката. Сертифікат — це

документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO-9004.

Сертифікація базується на наступних основних принципах:

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

В Україні існує обов'язкова і добровільна сертифікація. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами. Добровільна сертифікація може проводитися на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єкта господарювання на договірних засадах.

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

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

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

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

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

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

В основі управління якістю повинні бути певні керівні принципи, які розробляються менеджментом вищого рівня в формі політики в сфері якості. Відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001 встановлено вісім принципів управління якістю:

1. Орієнтація на замовника.
2. Лідерство.
3. Залучення працівників.
4. Процесний підхід.
5. Системний підхід до управління.
6. Постійне поліпшення.
7. Прийняття рішень на підставі фактів.
8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками.

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Застосування стандартів на підприємстві, що полягає в розробці і введенні в дію низки засобів, пропонованих стандартами.
2. Проведення власної сертифікації акредитованими ISO - органами.
3. Періодичні (два рази на рік) перевірки підприємства на наслідування (відповідність) стандартів.



Сертифікація за ISO є добровільною справою кожного підприємства. Основною причиною сертифікації є те, що закордонні компанії вимагають наявності сертифіката від своїх постачальників. Більше того, наявність сертифіката може бути обов'язковою умовою участі підприємства в міжнародних тендерах, держзамовленнях, а також отриманні пільгових кредитів та страховок.

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

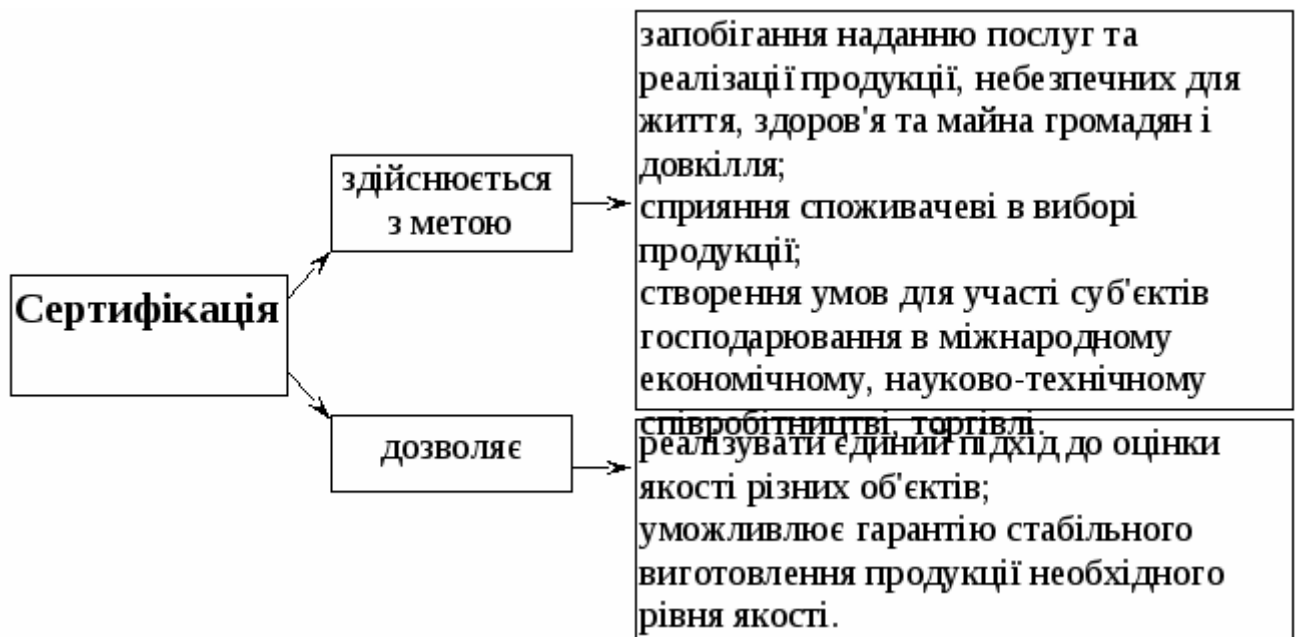


Рис.7.3. Організація контролю якості продукції.

**Система контролю якості продукції** — це сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, НДДКР і виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу. Своєчасне попередження можливого порушення вимог до якості є обов'язковою передумовою забезпечення заданого рівня якості продукції при мінімальних витратах на її виробництво. Ця задача вирішується на підприємствах за допомогою технічного контролю.

Технологія управління процесом підвищення якості складається з трьох частин:

- базової системи (засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження. Вони засновані на використанні загальноновизнаного математичного апарата і статистичних методів контролю);

- системи технічного забезпечення (прийоми і програми, що дозволяють навчити персонал володінню цими засобами і правильному їх застосуванню);
- системи удосконалення і розвитку загального управління якістю (адаптація наукових підходів, економічних законів, структури і принципів управління якістю до конкретних вимог і умов ринку).

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

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

Технічним контролем називається перевірка дотримання технічних вимог, пропонованих до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, що забезпечують необхідну якість. Об'єктами технічного контролю є матеріали і напівфабрикати, що надходять на підприємство, продукція підприємства як у готовому виді, так і на всіх стадіях її виробництва, технологічні процеси, знаряддя праці, технологічна дисципліна і загальна культура виробництва. Технічний контроль являє собою комплекс взаємозалежних і проведених відповідно до встановленого порядку контрольних операцій. Переважна більшість контрольних операцій є невід'ємною й обов'язковою частиною виробничого процесу і тому покладається на робітників, які виконують відповідну виробничу операцію. Разом з тим, з метою забезпечення випуску продукції належної якості і попередження втрат у виробництві ряд контрольних операцій виконується бригадами, майстрами і спеціальним персоналом — працівниками заводського відділу технічного контролю (ВТК).

В залежності від конкретних задач розрізняють наступні види технічного контролю:

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

В залежності від стадії виробництва виділяють:

- 1) попередній (вхідний) контроль;
- 2) проміжний контроль;

3) остаточний контроль.

В залежності від ступеня охоплення контролем виробничих операцій розрізняють:

1) поопераційний контроль;

2) груповий контроль, що виконується після декількох виробничих операцій.

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

Варто звернути увагу на те, що поряд із терміном «управління якістю» часто використовується термін «менеджмент якості» як ідентичний йому. Це пояснюється тим, що в процесі перекладу з англійської мови ряду термінів виникають певні розбіжності, наприклад, термін «quality management» можна перекласти як «менеджмент якості», «керування якістю», «управління якістю» тощо. У такому розумінні термін «управління якістю» є ідентичним з терміном «менеджмент якості». Згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року, **менеджмент якості** — це координована діяльність з управління та керування діяльністю організації стосовно якості. Керування та управління у зв'язку з якістю передбачають запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості.

Термін «*управління якістю*» може розглядатись у двох аспектах:

1) як один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління організацією та охоплює всі стадії життєвого циклу продукції згідно з «петлею якості»; за таких умов він відповідає за своїм змістом термінові «менеджмент якості»;

2) як один з аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів за допомогою засобів та інструментів контролю.

#### **4.3 Інструменти підвищення якості продукції**

Головною умовою підвищення конкурентоздатності товарів і організації є підвищення якості.

До „інструментів” якості відносяться:

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 1) побудова схеми процесу;                  | 2) контрольний листок; |
| 3) мозкова атака;                           | 4) діаграма Парето;    |
| 6) гістограма;                              | 7) часовий ряд;        |
| 8) діаграма розсіювання (кореляційне поле); | 9) контрольна карта.   |

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

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

**Мозкова атака** використовується, щоб допомогти групі виробити найбільше число ідей по будь-якій проблемі в можливо короткий час.

**Діаграма Парето** — це особлива форма вертикального стовбчастого графіка, що допомагає визначити, які існують проблеми і вибрати порядок їхнього рішення. Побудова діаграми Парето заснована на інформації з контрольних карт або інших джерел. Діаграма Парето — це графічний метод ранжирування факторів.

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

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

Більш „досконалою” формою тимчасового ряду є контрольна карта.

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

Основною метою управління конкурентоспроможністю товару виступає оптимізація співвідношення його ціни та якості.

Численні маркетингові дослідження показали, що, здійснюючи покупку, більшість покупців орієнтується на критерій „ціна - якість”. Розуміння “гарної якості” у різних людей суттєво відрізняється: для одних – надійність, для інших – краса, для третіх – екстравагантність і т.п. Але алгоритм вибору

в більшості випадків однаковий. Людина зважує, чи “достатньо якістю” йому запропонували за дану ціну.

При виборі товару, споживач свідомо або несвідомо враховує експлуатаційну якість товару, порівнює його граничну корисність (цінність) з витратами, пов'язаними з експлуатацією виробу.

## **Тема 8. Конкуреноспроможність товару. Методики оцінки конкурентоздатності продукції**

- 1. Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства*
- 2. Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності.*
- 3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.*

### **1. Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- **комплексність** – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
- **системність** – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
- **об'єктивність** – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;
- **динамічність** – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;
- **безперервність** – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності,

конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

- **оптимальність** – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

#### **4. Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності**

**Загальний порядок** дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1. вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
2. групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
3. оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
4. прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
5. прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
6. з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
7. розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
8. оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
9. вибір критеріїв ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
10. визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
11. прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

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

**Оцінка конкурентоспроможності товару** починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару в ряду аналогічних товарів, то достатнім є проведення їх прямого порівняння за важливішими параметрами;
- якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні виробни, а також про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

Щоб оцінити конкурентоздатність товару, необхідно вирішити широке коло питань і, насамперед, одержати об'єктивну інформацію про ті ринки, де вже реалізується або пропонується збувати товар, про його конкурентів. Також вирішується питання, чи відповідає в даний момент вироблена продукція за технічним рівнем і якістю вимогам споживачів і оцінюється конкурентоздатність товару в результаті комплексного дослідження ринку. Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне відновлення товарів, що виготовляються, підготовка і організація виробництва нових видів продукції. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент товарів, фірми прагнуть знизити залежність від одного товару, що може в будь-який час з урахуванням непередбачених змін ринку привести до банкрутства.

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

На ухвалення рішення про випуск нового товару впливають два фактори:

- виробничий - визначається і оцінюється рівень наявності ресурсів і

складається калькуляція сукупних витрат;

- ринковий - вивчаються і оцінюються можливості створення конкурентоздатного товару.

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

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

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

### **3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції**

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам. **Оцінка конкурентоспроможності продукції** – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

*Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень* при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих і вітчизняних зразків товарів; встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпортованих товарів; коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпортованих товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки - базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки.

На основі цих принципів сформульовано **методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності товару**:



➤ методична база повинна будуватися відповідно до суті товару як продукту, призначеного для продажу і подальшого споживання; при визначенні конкурентоспроможності товару оцінюється те, наскільки краще/гірше, порівняно з товарами конкурентами він задовольняє запити користувачів, а при обстеженні чинників - наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню конкурентоспроможності товару;

➤ при виявленій проблемі конкурентоспроможності товару її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження, що передбачає вивчення ставлення покупців до товарів підприємства і його конкурентів, а також переваг та недоліків внутрішнього середовища фірми; ефективності використання можливостей і уникнення загроз її зовнішнього оточення;

➤ оцінка конкурентоспроможності товару повинна проводитися періодично, а не лише при виникненні проблемної ситуації (вживання превентивних заходів на основі виявлення сигналів про потенційне погіршення конкурентоспроможності товару ефективніше, ніж спроба підвищити його реальну низьку конкурентоспроможність);

➤ оскільки товари орієнтовані на певні сегменти покупців, складові конкурентоспроможності товару є технічні, економічні і комерційні характеристики продукту, якими більшість покупців конкретного сегменту в основному керуються при виборі того або іншого товару;

➤ перелік значущих для покупців складових конкурентоспроможності товару має специфіку залежно від типу останнього, тому з'являється необхідність виділення складових конкурентоспроможності у кожному конкретному випадку;

➤ визначення набору складових конкурентоспроможності товару - ключовий момент її оцінки; при цьому на перший план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця; визначення «ваги» кожного параметра може проводитися як за допомогою експертних, так і соціологічних методів; найбільш значущі параметри повинні досліджуватися в першу чергу, що не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть робити відчутний вплив на ринковий успіх товару;

➤ етапи оцінки конкурентоспроможності товару мають специфіку залежно від конкурентної ситуації на ринку, виду товару, завдань оцінки, діяльності й стану підприємства, продукти якого оцінюються.

**Конкурентоспроможність товару** у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

**Корисний ефект товару** ( $E_k$ ) характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник з своєю вагою, залежною від його значущості для споживача.

**Споживчі властивості** — це характеристики товару, спрямовані на задоволення вимог споживача, які він пред'являє до товару з урахуванням умов його використання за призначенням. Вимірюється в натуральних одиницях (наприклад продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу - витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, але і те, в скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатації товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом всі витрати складають величину **ціни споживання** ( $C_{\text{спож}}$ ) - обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару.

У загальному виді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо ( електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів.

Найбільшою конкурентоспроможністю ( $K_T$ ) на ринку володіє той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект по відношенню до ціни споживання, тобто умова конкурентоспроможності товару має вигляд:

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

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників — його якості і ціни споживання, тобто конкурентоспроможність можна представити як функцію цих двох показників:

$$K_T = f(E_n / C_{\text{спож}}) \quad (8.2)$$

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше число показників, ніж ціна і якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни та якості, але й інші фактори (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника і конкретного постачальника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача. На різних ринках ваги кожного з цих критеріїв можуть бути різними, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Залежно від мети оцінювання може бути визначена прогнозована (очікувана здатність товарів задовольняти потреби) чи реальна (фактична здатність товарів задовольняти потреби) конкурентоспроможність. Для розрахунку прогнозованої конкурентоспроможності можливо застосувати показники, нормовані стандартами, передбачені при проектуванні та розробці чи властиві товарам, що займають домінуюче положення на ринку (ціна лідера, переважна ціна). Для оцінки реальної конкурентоспроможності слід визначити справжні значення показників за допомогою емпіричних й евристичних методів (органолептичних, вимірювальних, експертних тощо).

Якщо в показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, то він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність, бо для успішного продажу товару

необхідно, щоб він з'явився на тому ринку, на якому дійсно потрібний, в потрібній кількості, в потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до появи даного товару, а маркетингова програма була б краща, ніж у конкурентів. Все це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку, управління розробкою і виробництвом товару, управління збутом і просуванням.

Таким чином, враховуючи концепцію маркетингу, можливо говорити про ширше розуміння реальної конкурентоспроможності товару, яке залежить не тільки від співвідношення «якість — ціна» і, не тільки від відповідності критеріям споживачів, але і від конкурентоспроможності всієї маркетингової діяльності фірми, тобто:

$$K_T = f(\text{критерії споживачів} + \text{конкурентоспроможність маркетингу фірми}) \quad (8.3)$$

У цілому, для визначення конкурентоспроможності продукції необхідно знати: конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару; можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; розрахунковий рівень ринкової ціни товару; очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів; визначальні параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосуються різноманітні методи. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо.

**Методи оцінки конкурентоспроможності товару** можна класифікувати за певними критеріями.

Найбільш відомі на сьогодні моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні і графічні методи.

**Графічний метод** оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. На рис.8.1 співставленні багатокутники конкурентоспроможності двох фірм за восьми критеріями. Відповідно, кожній з восьми осей з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що

проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня.

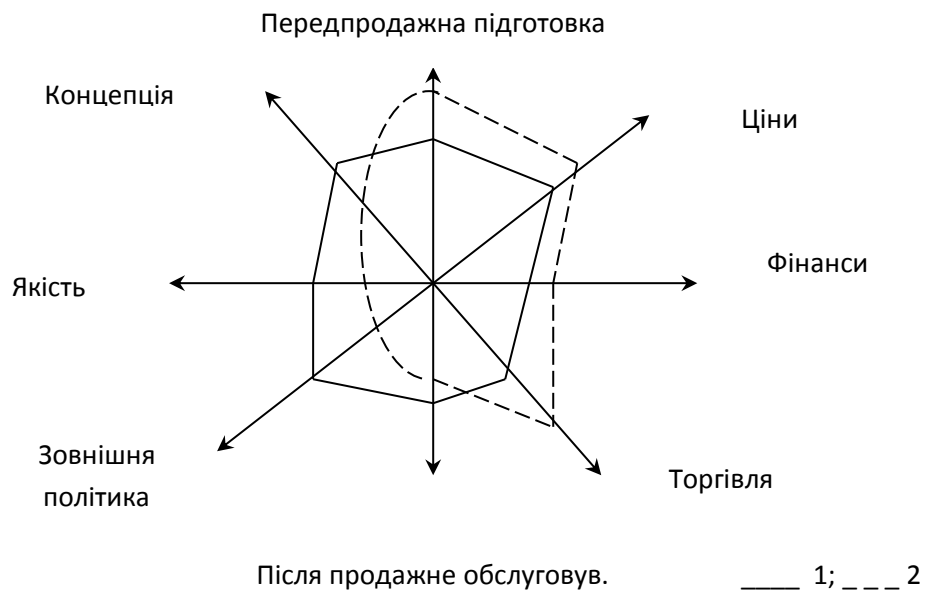


Рис.8.1. Багатокутники конкурентоспроможності

## Тема 9. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і методи оцінки

- 1. Основні принципи і критерії конкурентоспроможності підприємства.*
- 2. Огляд методичних підходів щодо оцінки конкурентних позицій фірми.*
- 3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства*
- 4. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.*

## **1. Основні принципи, критерії і показники конкурентоспроможності підприємства**

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

Основні *принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності* підприємства:

1. Задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції і власне конкурентоспроможності підприємства.
2. Слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.
3. Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.
4. На тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.
5. На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Вирішальними чинниками високої конкурентоспроможності фірми є:

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

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

Оцінка рівня конкурентоспроможності фірми відбувається за наступними показниками:

- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;
- відношення прибутку до загальної вартості продажу;
- відношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції;
- відношення загальної вартості продажу та вартості матеріальних

- виробничих запасів;  
- відношення обсягу до суми дебіторської заборгованості.

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

## **2. Огляд методичних підходів щодо оцінки конкурентних позицій фірми**

Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів щодо дослідження конкурентоздатності підприємства визначає множинність методів її оцінки.

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

1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, засновані на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки конкурентоздатності.
6. Інтегральний метод.

**1.** Одним з найбільш розповсюджених методичних підходів щодо аналізу і оцінки конкурентоздатності підприємств є дослідження цієї категорії на базі *теорії міжнародного поділу праці*. У відповідності цим підходом передумовою для завоювання галуззю або фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва в порівнянні з конкуруючою галуззю або фірмою.

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

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

**2.** Заслужують на визначену увагу дослідження й оцінка рівня конкурентоздатності виробника на базі *теорії рівноваги фірми і галузі А*.

**Маршалла і теорії факторів виробництва.** Відповідно до цього підходу під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу й інший стан.

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

Чим нижче показники відносної вартості факторів виробництва у конкретного виробника в порівнянні з конкурентами, тим міцнішими вважаються його конкурентні позиції і вище рівень конкурентоздатності.

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

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

При такому підході предметом аналізу виступають три головні групи показників:

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

**4.** Дослідження конкурентоздатності виробника на базі теорії якості товару припускає оцінку рівня конкурентоздатності підприємства переважно виходячи **із споживчої цінності продукції, що випускається**.

При цьому найважливіші параметри продукції підприємства, що аналізується, зіставляються з відповідними параметрами аналогічного товару конкурента.

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



5. Визначений інтерес представляють розроблені в 70-х роках *матричні методи оцінки рівня конкурентноздатності*. Їхнім основною перевагою є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів служить концепція життєвого циклу товару і технології.

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

### **3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

**Метою** управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

**Об'єктом** управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

**Суб'єктами** управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

1. власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
2. вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
3. лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
4. менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
5. державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

**Методологічною основою** управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності **управлінських функцій** - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- **функція “цілевстановлення”** обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;
- **функція “планування”** передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- **функція “організація”** забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов’язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;
- **функція “мотивація”** забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- **функція “контроль”** забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

#### **4. Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках**

Для ефективного включення в світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виготовляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку: в Україні виробляється 5% світової мінеральної сировини та продуктів її переробки; розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються у 7 трлн. дол. У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32%. За виробництвом чавуну, сталі, готового прокату Україна посідає 5 місце в світі після Японії, США, Китаю і Росії.

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

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

1. Розвиток науки і технологій. Тут можна відзначити два аспекти: з одного боку, Україна, як уже відмічалось, має певні наукові і технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракетно- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та

біофізичних процесів і в деяких інших галузях; з іншого боку — існує досить велике технологічне відставання у харчовій промисловості, ряді галузей машинобудування, виробництві інформаційно-обчислювальних систем.

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

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

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

3. Розвиток інфраструктури і систем зв'язку. Ефективному формуванню стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств заважає недостатній розвиток систем зв'язку і транспортної інфраструктури. Ця проблема є актуальною, оскільки географічне положення України робить транспортні послуги одним з напрямів міжнародної спеціалізації з торгівлі послугами.

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

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

Розробка стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинна складатися з наступних етапів:

I. Аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються).

II Аналіз внутрішнього стану компанії у співставленні з становищем справ у всій галузі.

III Розробка можливої стратегії розвитку кожного підприємства на основі етапів I-II.

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

Стратегія компанії повинна розраховуватися таким чином, щоб її продукція зберігала високі конкурентні якості і технічну новизну протягом довгого часу. Такі компанії зберігають лідерство у світовому виробництві. Прикладом товару довгого життєвого циклу, який розроблений в Україні і який одержав світове визнання, є комплекс машин та технології контактного стикового зварювання методом імпульсного оплавлення, який створений в інституті електрозварки ім. Є.О Патона НАН України. Ці машини протягом багатьох років, а також ліцензії на ці установки купують іноземні підприємці. Для економічного розвитку України вирішального значення набуває макро- і мікроекономічна структурна політика, яка б стимулювала конкурентоспроможність національних підприємств та їх об'єднань на світових ринках.

Інтернаціоналізацію української економіки ускладнюють деякі **зовнішні чинники**:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, у тому числі конкуренції інтересів України та інших постсоціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках;
- істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів;
- дискримінація українських експортерів багатьма зарубіжними країнами, розширення використання механізму антидемпінгових розслідувань;
- складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність міжнародним критеріям захисту прав інтелектуальної власності.

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

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

- \* система інтеграції у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- \* ефективна міжнародна спеціалізація;
- \* міжнародна диверсифікація, яка спрямована на ліквідацію монопольної

залежності від окремих зарубіжних ринків;

- \* становлення власних транснаціональних економічних структур;
- \* інтеграційна взаємодія із Європейським Союзом, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- \* забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

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

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

***Реалізація завдань промислово - інноваційного розвитку української економіки передбачає:***

1. Застосування стосовно високотехнологічних виробництв програмно-цільових методів економічного управління.
2. Реалізація Комплексної державної програми з енергозбереження.
3. Розвиток на основі сучасних та світових досягнень національної інформаційної інфраструктури, створення та використання перспективних технологій, телекомунікаційних мереж, засобів інформатики та систем зв'язку.
4. Розвиток біологічної галузі, яка має унікальний науково-технічний потенціал.
5. Утворення фінансово-промислових груп, у т.ч. транснаціональних, а також горизонтальних та вертикальних холдингових компаній, науково-технічних центрів, технополісів, технопарків. У перспективі ці структури мають сформувати основний стрижень науково-технологічного та інноваційного процесу.
6. Здійснення заходів щодо стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв.
7. Інституційне забезпечення інноваційної політики, у тому числі сприяння міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченню, розвиток трансферту технологій.

Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Передбачається створення відповідно до міжнародних стандартів

національної мережі міжнародних транспортних коридорів та інтегрування її у транспортні країни Європи і Азії, Балтійського та Чорноморського регіону. Успішне виконання всіх цих завдань буде сприяти створенню стійких та прозорих міжнародних перспектив реалізації національних конкурентних переваг.

Причина того, що лише деяким фірмам вдається утримати лідерство, полягає в тім, що будь-який успішно діючій організації вкрай важко і неприємно міняти стратегію. Успіх народжує самозаспокоєність: стратегія, що принесла успіх, стає рутиною, припиняється пошук і аналіз інформації, що могла б змінити її.