

## Досконалість і конкурентоспроможність

Удосконалюватися не обов'язково.  
Виживання - справа добровільна.  
Едвард Демінг

# СИНДРОМ «ДЕФІЦИТНОЇ ЕКОНОМІКИ»

## **Сім десятиліть в умовах тотального дефіциту...**

Понад сім десятиліть Україна, її суспільство і економіка формувались в умовах тотального дефіциту і тоталітарного режиму. В умовах, коли головною соціальною цінністю була кількість продукції, адже на всіх не вистачало! В цих умовах було не до якості чи турботи, наприклад, про екологію. І, відповідно, системи управління на всіх рівнях економіки були націлені тільки на «кількість», а не на «якість», а тому (в сьогоднішньому розумінні) були «примітивними», не враховували безліч факторів, необхідних для забезпечення переваг у конкурентній боротьбі. Адже конкурентної боротьби в умовах дефіциту взагалі не існувало. Виробники домінували, а споживачі повністю залежали від них. Отакий був час...

## **...і двадцять п'ять років в умовах насиченого ринку**

Прошло чверть століття. Вже 25 років ми живемо в незалежній Україні і в умовах насиченого ринку. Де головна соціальна цінність – це вже не «кількість», а «якість», а точніше – задоволення всіх зацікавлених сторін. Ми навіть не помітили, як потрапили в інший світ, якому притаманна інша культура, інший світогляд. І, перш за все, ми мали би усвідомити різницю між нашим минулим і сьогоднішнім, опанувати нову реальність. Та для цього, на жаль, не вистачало часу. Адже владі потрібно було «перерозподіляти» майно, інші цінності, а це вимагало занадто великої уваги та зусиль для безкомпромісної боротьби! А відтак, Україна в економічному плані почала слабшати, відставати та «сповзати» в прірву.

Проте, ми постійно чули і від народних депутатів, і від партійних функціонерів, і від чиновників різного масштабу про необхідність підвищення зарплати та пенсій, суттєвого збільшення робочих місць, покращення умов для малозабезпечених громадян тощо. Але за недосконалої економіки, не спроможної «виробляти» достатньо грошей, як в розвинених країнах, з часом на заміну цим гаслам прийшли інші вже більш «земні»: щодо необхідності збільшення цін і тарифів, підвищення пенсійного віку, зборів, податків... І Україна знов і знов просить гроші у МВФ та інших фінансових інституцій і ще глибше занурюється у борги.

Останнім часом в країні активно заговорили про негативний вплив на економіку корупції і надмірного регулювання та про необхідність покращення бізнес-клімату. І з'явилася надія, що хоч ці проблеми нарешті будуть вирішені (за сприяння США та ЄС). Але чи стане тоді Україна заможною країною? Є великі сумніви, бо сьогодні її економіка знаходиться в стані, як українська армія відразу після Революції гідності.

Вже протягом чверті століття ми живемо в незалежній Україні, як в "королівстві кривих дзеркал", викривлено розуміючи, яким чином у розвиненому світі забезпечується конкурентоспроможність, чим їх ділова культура і досконалість, які

є основою конкурентоспроможності і процвітання, відрізняються від наших. І не усвідомлюємо, що однією з найголовніших проблем є те, що ми продовжуємо сприймати навколишній світ, як і раніше, що ми й досі залишаємося в полоні філософії «дефіцитної економіки».

Але без усвідомлення і врахування того, що відбувається навколо нас, в умовах глобального насиченого ринку побудувати ефективну і конкурентоспроможну економіку практично неможливо. Особливо зважаючи, що конкурентна боротьба продовжує загострюватися ще й через четверту промислову революцію. Для кращого розуміння того, що відбувається в світі і Україні, нижче дуже стисло наведені основні проблеми, поняття й визначення у цій сфері.

## **Регламенти і стандарти - понад усе**

**В Україні до сих пір вважають, що для перемоги у конкурентній боротьбі достатньо відповідати технічним регламентам і стандартам. Особливо, якщо вони гармонізовані з європейськими нормами.** Не зважаючи на те, що в умовах насиченого ринку ця боротьба точиться, переважно, **понад** норми стандартів.

Треба усвідомити, що така застаріла установка з самого початку заклала хронічне відставання української економіки. І що без усунення цієї принципової помилки Україна **не** зможе досягти ефективності і стати розвиненою європейською країною.

Адже показники продукції (послуг, процесів) мають **три** рівня:

- перший - **обов'язковий** (забезпечення безпечності, технічні регламенти);
- другий - **рекомендований** (споживацькі властивості, стандарти – добровільні!);
- третій - **ініціативний** (показники, що вище за норми стандартів).

А Україна, на жаль, сконцентрована виключно на **перших двох рівнях**.

Також слід враховувати, що норми стандартів залежать від умов, в яких вони застосовуються. Так:

- при дефіцитному ринку норми стандартів - це **верх** вимог;
- при насиченому ринку – це тільки **низ** вимог.

В той же час в Україні продовжують розуміти стандарти, як сукупність норм, що забезпечує безумовну перевагу (як за часів дефіцитної економіки).

І, нарешті, в українських державних документах стверджується, що система технічного регулювання спрямована на підвищення конкурентоспроможності та поліпшення стану вітчизняної економіки. Але, при всій важливості технічних регламентів, вони **не** мають відношення до **конкурентоспроможності** продукції, підприємств і економіки. Це вимоги, які встановлюють для забезпечення безпечності продукції для людей, майна і довкілля. А дотримання норм технічних регламентів, навіть якщо вони відповідають європейським директивам - це ще **не** реалізація продукції на європейських ринках, а тільки пропуск на ці ринки. Адже купують не безпечність, а споживчі властивості, за умови, що вони є безпечними.

## **Встановлення державою «хороших» норм – це вже і є конкурентоспроможність**

Українська влада вважає, що встановлення державою вимог щодо безпечності і якості продукції, особливо, якщо вони ще й гармонізовані з європейськими, вже саме по собі забезпечує конкурентоспроможність вітчизняних виробників. Але це не так.

Планки вимог - це тільки орієнтири. А реально долати їх повинні безпосередньо виробники. І це можливо тільки за умови, що виробники знаходяться на певному рівні **ділової досконалості**. Далеко не всі вітчизняні виробники зможуть виконати навіть обов'язкові вимоги до безпечності продукції без відповідного **удосконалення**. Якби встановлення навіть обов'язкових вимог автоматично гарантувало їх виконання, досить було б оголосити обов'язковими всі вимоги до продукції на рівні, що перевищує світові досягнення, і Україна перетворилася б у саму передову країну на планеті.

## **Головне - це продукція**

**В Україні до сих пір вважають, що для забезпечення конкурентоспроможності достатньо сконцентрувати увагу на продукції.** Не зважаючи на те, що у насиченому ринку вона давно вже забезпечується не продукцією, а **сучасними системами управління** (менеджменту).

Необхідно усвідомити, що при такому підході українські компанії апріорі введені в оману і не зорієнтовані на забезпечення швидкого і високоточного реагування на ситуації та їх зміни, які постійно виникають в умовах насиченого ринку. А це неприпустимо і не залишає шансів на сталу перемогу.

Безумовно, продукція та її якість мають виняткове значення для споживачів, але самі по собі вони ще не гарантують сталість підприємства. Є й інші важливі параметри, такі як собівартість продукції, продуктивність праці, екологічна безпека виробництва тощо. Ще років 15-20 тому доводилося чути від фахівців з розвинених європейських країн, що основну увагу вони приділяють **не "яйцям", а "куркам"** (маючи на увазі під яйцями - продукцію, а під курками - підприємства), так як це вимагає суттєво менших витрат і значно ефективніше. Вони стверджували: якщо курка здорова - у неї всі яйця якісні. Зважаючи на те, що сьогодні вже будь-яку продукцію можуть швидко відтворити конкуренти, в умовах жорсткої конкурентної боротьби основною умовою сталої конкурентоспроможності компанії стала сучасна система менеджменту, тобто її **«мозок»** (а не «кулаки»).

В той же час в нашій державі недооцінюють важливість системного управління для підвищення досконалості і забезпечення конкурентоспроможності організацій. А також далеко не завжди адекватно розуміють, якими мають бути сучасні системи менеджменту організацій, зорієнтовані на перемогу у конкурентній боротьбі, і що потрібно робити для підвищення їх ефективності. Докладно ці питання розглядаються автором в окремій роботі.

## **Фахівці, що відповідають застарілим уявленням**

**Виші України готують фахівців, які відповідають нашим сьогоднішнім уявленням про конкурентну боротьбу.** І ці фахівці не спроможні системно і комплексно розібратися в сучасному менеджменті та його впливі на конкурентоспроможність організацій. Без чого сподіватися на успіх в умовах насиченого ринку не доводиться.

Засади для неадекватного розуміння щодо сучасних систем менеджменту в Україні закладені хибною Концепцією державної політики у сфері **управління** якістю продукції (затверджена КМУ у 2002 р., перезатверджена у 2015 р.), об'єктом якої визначено не кінцеву мету «якість продукції», а «управління якістю» (під впливом міжнародних стандартів ISO серії 9000). Це звузило орієнтацію щодо забезпечення якості самої продукції; за межами політики залишилися: нормування її якості, метрологічне забезпечення, технічне регулювання, ринковий нагляд,

захист прав споживачів тощо. В той же час під «управління якістю продукції» були підведені інші цільові системи менеджменту (які не мають відношення до якості продукції) тільки тому, що по них також приймалися міжнародні стандарти. Крім того, в Концепції закладено занадто «спрощений» підхід до впровадження стандартів на цільові системи менеджменту, що призвело до поширення імітації удосконалення.

Відповідно до Концепції у вищій школі здійснюється **неадекватне** навчання з питань якості, менеджменту і ділової досконалості. Так, в кваліфікації "Якість, стандартизація та сертифікація" під "якістю продукції" почали розуміти також і "управління якістю" (крім традиційних "нормування", "контролю", "вимірювань і випробувань", "оцінки та підтвердження відповідності"). А потім сюди штучно стали додавати цільові системи менеджменту, властиві насиченому ринку, на які приймалися міжнародні стандарти, але які не мали відношення до якості продукції: "екологічний менеджмент", "менеджмент виробничої безпеки", «менеджмент енергоефективності» тощо. В той же час зі спеціальності "Менеджмент" питання управління якістю (і подібних цільових систем) були практично виключені. Це призвело до того, що вища школа випускає менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності компаній в умовах конкуренції. А фахівці, які навчаються за фахом "Якість, стандартизація та сертифікація", через відсутність базової підготовки менеджера не спроможні ефективно удосконалювати системи менеджменту компанії в цілому. І це стало однією з основних причин некомпетентності керівників і фахівців в українській економіці.

### **Завдання влади - розрегулювати бізнес. А інше...**

**Керівники української економіки вважають, що вони мають розрегулювати бізнес. А ділова досконалість виробників їх обходить. Нехай конкурують – хто сильніший, той і виживе.** Здається, вони не розуміють, що конкурувати вітчизняним підприємствам доведеться переважно не між собою, а з більш досконалими інофірмами, захищаючи від них, перш за все, свій власний, тобто внутрішній, ринок.

В Україні великі надії покладають на дерегуляцію у сфері підприємництва. Але сама по собі вона не може забезпечити конкурентоспроможність на ринках ЄС для більшості українських підприємств. Зарегульованість і корупція дійсно істотно знизили і без того невисоку конкурентоспроможність вітчизняних компаній. І тому перемога над корупцією і скасування штучних перепон, безумовно, дозволять підприємствам підвищити реальну конкурентоспроможність, але **не вище** рівня, який буде забезпечено їх **реальною діловою досконалістю**. А враховуючи, що рівень досконалості більшості вітчизняних підприємств істотно нижчий, ніж у більшості компаній європейських країн, можна стверджувати, що Україна ще не перетвориться на рівноправного гравця на європейських ринках.

Переважна більшість українських підприємців після "розрегулювання" навряд чи зможе сама швидко розібратися в тому, що відбувається, і як потрібно змінитися, щоб стати конкурентоспроможними на насиченому ринку. Тому вони мають гостру потребу в адекватних орієнтації та підтримці з боку держави. А головною метою тут має бути не дерегуляція, а розвиток конкурентоспроможної економіки.

### **Вплив застарілої філософії на стан економіки**

За експертними оцінками, українські підприємства у своїй масі щодо рівня ділової досконалості (відповідно до 1000-бальної шкали, що прийнята у світі) сьогодні в

рази відстають від європейських компаній. Це стало основною причиною того, що по відношенню до лідерів світового бізнесу вони мають продуктивність нижчу до 10 разів, дефектність вищу до тисячі разів і в рази вищу собівартість продукції. У великій мірі саме цим визначається і критично низький рівень ВНД на душу населення, який в Україні по відношенню до країн ЄС нижчий до 25 разів.

Якщо у найближчий час не буде суттєвих змін, наслідки слід очікувати дуже сумні. Український ринок можуть тотально окупувати інофірми, їхня продукція та послуги. І у зв'язку з цим постають питання:

- навіщо ж тоді при мізерному держбюджеті витрачаються державні кошти на впровадження міжнародних стандартів на цільові системи менеджменту, на розробку технічних регламентів і державних стандартів, гармонізованих з європейськими нормами? Адже без усунення згаданих «непорозумінь» ці локальні заходи не врятують переважну більшість вітчизняних підприємств;

- чи виправдають себе заходи та витрати, пов'язані з дерегуляцією? Адже розрегулювання бізнесу, як і зниження рівня корупції, без суттєвого підвищення досконалості більшості вітчизняних підприємств слугуватимуть переважно просунутим зарубіжним компаніям, які за сприятливих умов швидше витіснять українських виробників і заповнять наш ринок.

### **Україна на рівних потребує захисту, як військового, так і економічного**

Ситуацію з досконалістю і конкурентоспроможністю в українській економіці можна асоціювати зі станом боєздатності української армії та подіями на сході України. Для забезпечення захисту країни необхідно було терміново реформувати небоєздатну українську армію, перевчити військових, перш за все їх командний склад, забезпечити військові частини сучасними технологіями та озброєнням.

Саме це потрібно зробити і в економіці. В найкоротші терміни переглянути існуючі підходи до удосконалення підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах насиченого ринку і глобалізації. Реформувати організаційно-методичну базу та систему підготовки і перепідготовки керівників і фахівців, перш за все з числа керівного складу вітчизняної економіки. Переозброїти вітчизняних підприємців новими сучасними знаннями і методичними рекомендаціями щодо підходів, методів, засобів та кращих практик у сфері системного менеджменту, ділової досконалості і конкурентоспроможності. А для цього вкрай необхідно передбачити активну державну політику з цих питань. При цьому треба мати на увазі, що держава має регулювати тільки ті норми, які є **обов'язковими**. Норми, що **не** є обов'язковими – держава **не** повинна регулювати. Якщо необов'язкові норми є **цінністю** для суспільства, їх досягненню з боку держави потрібно **сприяти**, а виробників, відповідно, **мотивувати**.

### **Післямова**

Сьогодні ситуація в українській економіці нагадує Маршала Будьонного, який під час Другої світової війни, під впливом досвіду попередньої громадянської війни, наполягав на посиленні кавалерії. Не враховуючи, що ситуація принципово змінилася і «погоду» на полі бою робили вже літаки і танки. Але, на жаль, доводиться констатувати, що і керманічі української економіки так само ще й досі знаходяться під впливом застарілої вчорашньої філософії «дефіцитного ринку».

**Петро калита,**  
президент Української асоціації досконалості та якості