

Тема 10. Якість як атрибут конкурентоспроможності

План

- 10.1. Чому якість продукції є обов'язковим атрибутом конкурентоспроможності підприємства?
- 10.2. Яку роль у конкурентній боротьбі відіграє TQM?
- 10.3. Чому підприємства прагнуть до стандартизації своєї продукції та системи управління відповідно до вимог ISO?
- 10.4. Як на конкурентоспроможність підприємства впливає якість його бізнес-процесів?
- 10.5. Як на конкурентоспроможність підприємства впливає якість його бізнес-моделі?

Лектор – д.е.н., проф. Шевченко Л.С.

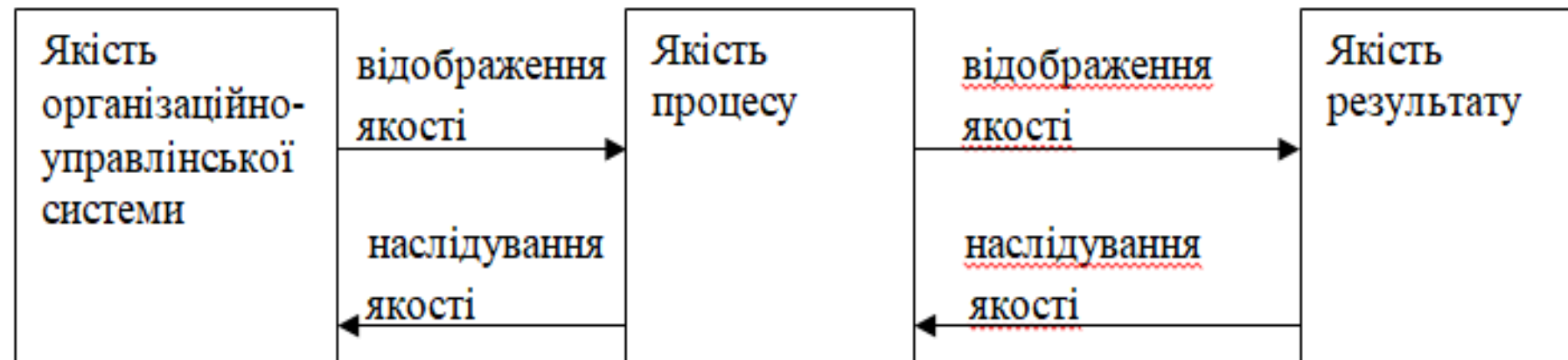
Що розуміють під якістю продукції?

У закордонному менеджменті основні вимоги до якості продукції були сформульовані ще у 1980-ті роки. Під **якістю продукції (товару)** почали розуміти:

- «відповідність стандарту» або іншим документам на виготовлення продукту – технічним умовам, договору тощо;
- «відповідність використанню», тобто задоволення товару всім експлуатаційним вимогам;
- «відповідність фактичним вимогам ринку», а саме уявленням покупців про високу якість і низьку ціну товару;
- «відповідність латентним (прихованим, неочевидним) потребам» покупців, які в даний час поки слабо виражені і мало усвідомлені.

Методологічні принципи вивчення чинників якості

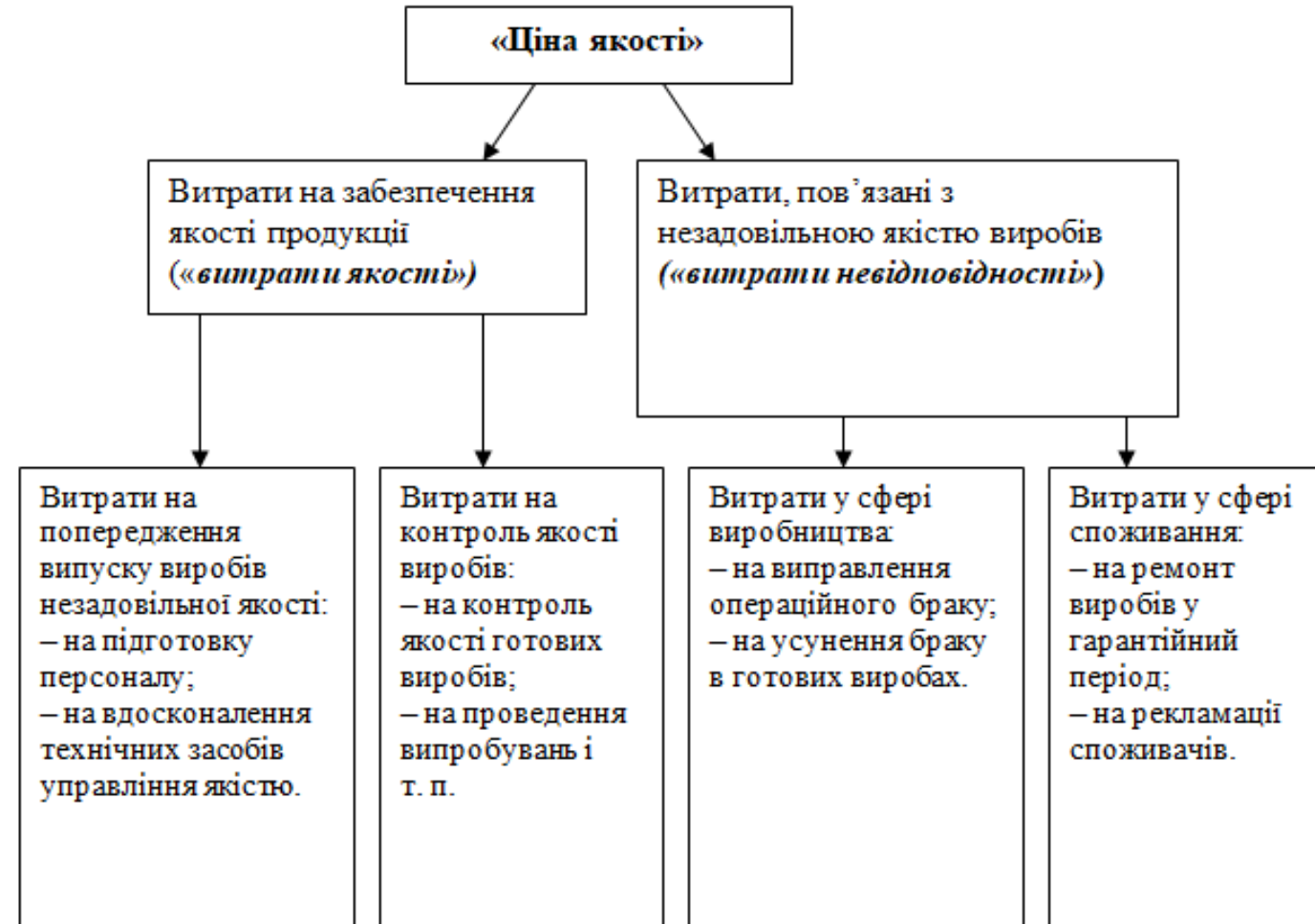
Принцип відображення якості полягає в перенесенні (відображенні) якості організаційно-управлінської системи на якість процесу, а якості процесу – на якість результату:



Принцип життєвого циклу продукту будується на аналізі основних взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість продукції на різних стадіях: від визначення потреб покупців до оцінки їх задоволення.

Ціна якості

У 1943 р. Арманд В. Фейгенбаум (Armand W. Feigenbaum), який працював у «General Electric Company's Schenectady Works», розробив систему «*ціна якості*».



Загальне управління якістю (TQM – Total Quality Management)

TQM означає:

- орієнтацію на задоволення потреб усіх покупців, суспільства і співробітників організації, причому саме оцінка споживача є критерієм ефективності управління підприємством;
- постійне поліпшення якості у відповідь на потреби покупців і суспільства, вдосконалення техніки і технології; особлива увага приділяється попередженню причин дефектів, а не контролю якості вже виготовленої продукції;
- управління всією організацією, що охоплює всі структури підприємства і всі види виробничої діяльності;
- ефективне використання всіх видів ресурсів, включаючи людські;
- залучення до управління всіх працівників підприємства, від вищого керівництва до «рядових» виконавців, навчання їх управлінню якістю.

Цикл TQM включає:

- 1) планування вдосконалення товару і підвищення його якості як складова частина загального плану і загальної стратегії розвитку підприємства;
- 2) реалізацію планів (програм) удосконалення, або власне загальне управління якістю;
- 3) самооцінку результатів роботи з TQM власними внутрішніми силами підприємства.

Принципове значення має те, що стратегія TQM передбачає провідну роль вищого керівництва, насамперед першого керівника підприємства, в управлінні якістю.

Стандартизація, стандарти, ISO

Стандартизація є процесом розроблення, затвердження, прийняття і видання стандартів.

Стандарт – це документ, який виданий і затверджений офіційним органом для постійного використання, містить керівництва, правила або характеристики, спрямовані на забезпечення оптимальних результатів. Існують: стандарт підприємства; стандарт концерну; галузевий стандарт; національний стандарт (наприклад, ДСТУ); регіональний стандарт (наприклад, європейський стандарт EN); міждержавний стандарт (наприклад, у рамках СНД); міжнародний стандарт ISO.

Підприємства, які орієнтуються на успіх у конкурентній боротьбі, прагнуть до стандартизації своєї продукції відповідно до вимог **Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO)**. Дотримання стандартів ISO гарантує, що продукти та послуги є безпечними, надійними й якісними, а виробничі процеси побудовано на використанні максимально ефективних ресурсів із мінімальним впливом на навколишнє середовище.

Нині розроблено понад 23 000 стандартів ISO майже для кожного сектору бізнесу. Закордонні опитування стверджують, що 80-85 % компаній, які сертифіковані за стандартом ISO, змогли збільшити частку ринку, їхні прибутки зросли на 2-7 %, вони зменшили свої витрати та підвищили конкурентоспроможність своєї продукції. Важливо, що стандарти ISO є добровільними, однак компанія у спеціальному документі повинна оголосити про своє прагнення відповідати стандартам.

ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 – один із найпопулярніших стандартів, розроблених ISO. Він прийнятий у більш ніж 170 країнах світу.

ISO 9001 – це система управління якістю, сертифікація за якою гарантує, що підприємство може випускати продукцію на стабільному рівні якості та постійно його підвищувати. Застосування підходів ISO 9001 у системі управління допомагає підприємству вирішити багато внутрішніх і зовнішніх питань:

- ✓ покращити якість продукції та послуг, відповідно підвищити задоволеність споживачів і замовників;
- ✓ стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- ✓ налагодити співпрацю із закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій);
- ✓ отримати конкурентні переваги в тендерах і публічних закупівлях (для деяких товарів та послуг ISO 9001, ISO 14000 або OHSAS 18001 є необхідною умовою отримання державного замовлення);
- ✓ забезпечити прозорість управління діяльністю організації та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Відповідно до вимог ISO 9001 для створення системи управління якістю організація повинна:

- ✓ визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації;
- ✓ визначити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;
- ✓ визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- ✓ визначити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторинг, вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечування результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- ✓ визначити ресурси, потрібні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;
- ✓ призначити осіб із відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;
- ✓ розглядати ризики й можливості;
- ✓ оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечення того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;
- ✓ поліпшувати процеси та систему управління якістю.

Сертифікація продукції в Україні

В Україні аналогом цього стандарту є ДСТУ ISO 9001:2015. Процедура стандартизації продукції завершується одержанням **сертифікату відповідності**. Це спеціальний документ, який підтверджує якість і відповідність продукції українським вимогам та стандартам. Сертифікат відповідності видається спеціальними акредитованими органами сертифікації Системи УКРСЕПРО. Роботи в Системі організовує Державний комітет України з питань технічного регулювання і споживчої політики – Держспоживстандарт України, який є Національним органом із сертифікації.

Проводиться як обов'язкова, так і добровільна сертифікація.

У процесі **обов'язкової сертифікації** встановлюється відповідність параметрів продукції вимогам нормативних документів, визначених законодавчими актами України.

Існують різні схеми сертифікації: сертифікація однієї конкретної продукції, що ввозиться/виробленої партії продукції (без відвідування виробництва); сертифікація серії, 1 рік – серійний випуск продукції (без відвідування виробництва); сертифікація строком на 2 роки – серійний випуск продукції (відвідування виробництва); сертифікація з видачою документів терміном дії 3 роки – сертифікація виробництва на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (відвідування виробництва, оцінка системи управління якістю). Підставою для видачі сертифіката відповідності служить протокол випробувань продукції, які проводять акредитовані лабораторії.

Добровільна сертифікація служить чинником довіри до якості продукції та підприємства загалом, надає конкурентні переваги перед виробниками, які використовують стандарти з більш низькими вимогами або не пройшли сертифікації.

ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

Що таке бізнес-процес?

Під **бізнес-процесом** розуміють сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат (продукт або послугу), що має цінність для самого підприємства, його ділових партнерів, споживачів або замовників.

Зазвичай розрізняють такі види бізнес-процесів:

- ✓ *процеси управління* діяльністю підприємства як системи (планування, організовування, одержання та оброблення інформації про стан підприємства та його підсистем, контроль, прийняття управлінських рішень тощо). На більшості підприємств зараз реалізуються сучасні концепції стратегічного менеджменту, корпоративного та конкурентного управління;
- ✓ *основні бізнес-процеси*, на базі яких здійснюється виконання функцій із поточної діяльності підприємства: постачання ресурсів, виробництво продукції або надання послуг, маркетинг, збут;
- ✓ *обслуговувальні бізнес-процеси*, завдяки яким здійснюється забезпечення виробничої та управлінської діяльності організації: бухгалтерський облік, кадрове, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення.

Якість бізнес-процесів

Якість бізнес-процесів визначається сукупністю показників результативності та ефективності: прибуток, зростання частки ринку та обсягів продаж, задоволеність потреб працівників підприємства та споживачів тощо.

Зростанню конкурентоспроможності підприємства сприяє така організація бізнес-процесів, яка:

- ✓ має практичну орієнтованість – на клієнтів, конкурентів чи управління;
- ✓ свідчить про ефективність ланцюга формування доданої вартості – процесу виробництва, забезпечення його виробничими ресурсами, маркетингу й продажів, логістики, сервісу, управління персоналом, інфраструктури тощо;
- ✓ підтримує належний рівень якості продукції та послуг, а також управління підприємством – людськими, фінансовими й матеріальними ресурсами, інформацією, виробництвом, маркетингом і конкуренцією, середовищем і зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації загалом;
- ✓ забезпечує розвиток підприємства – реалізацію місії, візії, стратегії підприємства; збалансованість функцій і напрямів розвитку;
- ✓ використовує всі можливості автоматизації бізнес-процесів, зокрема, спеціальних програмних рішень, що прискорюють виконання рутинних завдань і скорочують кількість помилок через людський чинник.

Що таке бізнес-модель?

Бізнес-модель має дуже багато трактувань, як-от:

- ✓ концептуальний опис підприємницької діяльності;
- ✓ комплекс структурних, операційних і фінансових механізмів роботи бізнес-організації, її продуктів і послуг зараз і в майбутньому для досягнення стратегічних цілей;
- ✓ сукупність процесів, необхідних для нормального функціонування бізнесу;
- ✓ архітектура продуктів, послуг та інформаційних потоків, які описують різні економічні фактори, їхню потенційну вигоду та джерела одержання прибутку;
- ✓ спосіб одержання прибутку;
- ✓ опис клієнтів та їхніх цінностей;
- ✓ схема, за якою працює підприємство, та інші.

Основні типи бізнес-моделей

Бізнес-моделі, орієнтовані на процеси всередині організації:

1) **Star Model.** Модель розробив у 1960-ті роки Джей Гелбрейт (J. Galbraith) для аналізу організацій. Star Model є фундаментом, на якому підприємство вибудовує свою політику дизайну. Остання включає п'ять елементів. *Стратегія* задає напрям розвитку бізнес-організації. *Структура* визначає роль і місце суб'єктів (влади), які приймають рішення. *Процеси* стосуються потоку інформації, є засобом реагування на інформаційні технології. *Винагорода* мотивує людей діяти, досягати організаційних цілей. *Політика стосовно персоналу* спрямована на формування необхідних компетентностей – знань, умінь, здібностей і навичок працівників. Управління є ефективним, якщо спирається на всі елементи системи;

2) **модель 7S McKinsey.** Розроблена наприкінці 1970-х років Томом Пітерсом (Tom Peters) і Робертом Уотерманом (Robert Waterman), консультантами «McKinsey & Company». Система управління включає сім елементів: «жорсткі» – стратегія, структура, системи; «м'які» – спільні цінності, навички, співробітники і стиль управління. «Жорсткі» елементи найлегше ідентифікувати, а керівництво підприємства може на них впливати безпосередньо. «М'які» елементи складно описати, вони більше зазнають впливу з боку культури організації, але не менш важливі для досягнення успіху підприємством. Усі елементи залежать один від одного. Зміна одного елемента впливає на інші елементи. Сенс моделі: для підвищення продуктивності роботи підприємства потрібно узгодити всі основні внутрішні елементи організації. Балансування змін в організації особливо важливо під час злиття, поглинання або утворення нової бізнес-структури.

Бізнес-моделі, орієнтовані на цінність (клієнта). Зараз популярною є **Business Model Canvas** Александра Остервальдера (Alexander Osterwalder), яка включає 9 елементів бізнес-моделі. Точніше, це шаблон-таблиця з 9 колонками, які тісно пов'язані між собою. Потрібно тільки відповісти на питання кожної. Останні, по суті, повторюють зміст перелічених вище питань: ціннісна пропозиція, споживчі сегменти, взаємовідносини із споживачами (яким буде спілкування з клієнтами: онлайн, офлайн; як здійснюватиметься маркетинговий вплив), канали збуту, ключові види діяльності, ключові ресурси (які необхідні, аби підприємство успішно функціонувало, та як їх залучити), ключові партнери, структура витрат, грошові потоки (джерела доходів).

Інші класифікації

Існує й інший підхід до класифікації бізнес-моделей, який виходить із того, хто саме надає послуги або здійснює продаж, а також із того, хто послугами користується або купує, в електронній комерції. Бізнес-моделі позначаються з використанням літер: B – *Business* (бізнес, комерційна організація), C – *Consumer* (споживач) і G – *Government* (державна). Перша літера аббревіатури позначає того, хто надає послуги або здійснює продаж, а друга – того, хто ними користується або купує.

Бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація:

B2B – *Business to Business* (бізнес для бізнесу): комерційна діяльність відбувається між двома компаніями.

B2C – *Business to Consumer* (бізнес для споживача): передбачає продаж товарів або послуг кінцевому споживачу – покупцеві.

B2G – *Business to Government* (бізнес для держави): комерційна діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб державних установ.

Бізнес-моделі, де послуги надає споживач:

C2B – *Consumer to Business* (споживач для бізнесу): комерційні відносини між приватною особою і підприємством, тобто споживач надає послуги бізнесу. Наприклад, покупець може самостійно вказати вартість бажаного товару. Зі свого боку підприємець може з нею погодитися чи ні.

C2C – *Consumer to Consumer* (споживач для споживача): процеси продажу або надання послуг між приватними особами.

C2G – *Consumer to Government* (споживач для держави): відносини між приватною особою і державою (наприклад, сплата податків).

Бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава:

G2B – *Government to Business* (державна для бізнесу). Наприклад, через систему електронних закупівель.

G2C – *Government to Consumer* (державна для споживача): надання послуг державою своїм громадянам. Сюди можна зарахувати різні сервіси, якими може скористатися будь-який житель країни, наприклад, щоб записатися на прийом до лікаря у державній медичній установі.

G2G – *Government to Government* (державна установа для державної установи): послуги, які надають у межах держустанов однієї країни. Вони мають обмежений доступ, тому недоступні для більшості жителів держави.

За яких умов бізнес-модель сприяє конкурентоспроможності підприємства?

- ✓ бізнес-модель, повинна максимізувати цінність пропозиції для споживачів. Тобто модель має описувати, що потрібно зробити, аби споживач заплатив за продукт підприємства і став його постійним клієнтом;
- ✓ бізнес-модель зобов'язана визначати, які ресурси і в який спосіб підприємство буде використовувати задля створення ціннісної пропозиції для споживачів, хто та який ефект буде від цього мати, як буде розподілятися дохід і прибуток між учасниками виробничого процесу;
- ✓ бізнес-модель повинна спиратися та реалізовувати сильну конкурентну позицію підприємства на ринку. Для цього потрібно оцінити три речі: привабливість галузі з точки зору потенційного доходу і прибутку; конкурентне позиціонування підприємства; конкурентні взаємовідносини суперників.
- ✓ бізнес-модель потрібно постійно адаптувати до змін зовнішнього середовища, орієнтуючись на стратегію та перспективи розвитку підприємства.