

# ПРІРВА

## НЕКОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У нас немає ні часу, ні ресурсів, щоб експериментувати, чи зможемо ми перестрибнути прірву неконкурентоспроможності у два кроки.

*У статті розглянуто питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринках ЄС. Наголошено, що боротьби з корупцією, дерегуляції, а також приведення до європейських вимог систем технічного регулювання і стандартизації ще не достатньо для успіху українських компаній. Одночасно необхідно приділити суттєву увагу питанням ділового вдосконалення, зокрема вдосконалення систем, на засадах європейської ділової культури та кращих практик.*



П. Калита

**У** країна, обравши європейський шлях розвитку, отримала доступ до ринків ЄС і одночасно втратила російський ринок. Як у зв'язку з цим можна охарактеризувати стан України і в чому її відмінності від провідних європейських країн?

На ринку Російської Федерації ми були на рівних з її виробниками щодо ділової досконалості та якості, а в результаті — конкурентоспроможності. Компанії наших країн, як вихідці з дефіцитної економіки СРСР, мали приблизно однакову ділову культуру. Що стосується країн ЄС, то це вже інша культура, до якої нам ще треба «дорости». Суспільство України відстає від суспільств розвинених країн за рівнем зрілості і, як наслідок, за конкурентоспроможністю компаній та економіки, за рівнем якості життя своїх громадян.

Якщо ми хочемо жити як в Європі, ми повинні навчитися працювати і організовувати виробництва як європейці. Обравши європейський шлях, ми приречені на оволодіння їх цінностями, загальною та діловою культурою, на удосконалення наших компаній, у тому числі із застосуванням їхніх кращих ділових практик. І що швидше ми зможемо це зробити, то більше в українського суспільства буде шансів на збереження України та перетворення її у розвинену країну.

**Щодо корупції та дерегуляції.** Сьогодні ж в українській економіці увагу сконцентровано переважно на боротьбі з корупцією та дерегуляції (не йдеться щодо удосконалення ділових кіл). Є переконання, що вирішення цих проблем дозволить Україні перейти на якісно новий рівень розвитку. А удосконалення — це справа виключно підприємців.

Корупція і «зарегулювання» дійсно суттєво знизили і без того невисоку «номінальну» конкурентоспроможність українських підприємств (конкурентоспроможність, яку б вони мали у задовільних умовах ведення бізнесу). І тому перемога над корупцією та скасування штучних перешкод, безумовно, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що дуже важливо.

Але, враховуючи, що більшість вітчизняних підприємств мають ділову досконалість (спроможність задовільняти зацікавлені сторони), а відповідно і конкурентоспроможність, які істотно нижчі, ніж у більшості компаній розвинених європейських країн, можна стверджувати, що Україна ще не скоро стане рівноправною на європейських ринках.

**Щодо досконалості та корупції.** Поглянемо на проблему з іншого боку. Нерозвинена культура і низькі рівні ділової досконалості й конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання посідають не останнє місце серед факторів сприяння корупції в Україні. Замість того, щоб удосконалювати власну конкурентоспроможність, суб'єкти погоджуються на «корупційну співпрацю» з чиновниками відповідних органів влади задля:

- отримання дозволів, коли вони не відповідають чинним вимогам (вимоги до суб'єктів бізнесу повинні встановлюватися лише у випадку необхідності і на мінімальному рівні, але вони залишаються і після дерегуляції);
- уникнення відповідальності за постачання небезпечної продукції (товарів, робіт, послуг) та нанесення шкоди споживачам;
- уникнення відповідальності за незадовільні умови праці щодо безпеки, за шкоду довкіллю тощо;
- отримання різних преференцій, зокрема щодо державних закупівель, навіть якщо вони поступаються конкурентам;
- отримання переваг щодо своїх досконаліших конкурентів шляхом ініціювання та створення для них різних перешкод тощо.

Власники, керівники і персонал досконалих організацій відрізняються вищим рівнем самоповаги, спроможністю не піддаватися спокусі та протидіяти корупції.

**Щодо технічних регламентів і стандартів.** Влада орієнтує суб'єктів господарювання на виконання європейських директив щодо безпеки продукції та дотримання європейських стандартів. Безумовно, це важливо, хоча для більшості наших підприємств і непросто. Однак потрібно розуміти, що відповідність директивам — це лише пропуск на ринки розвинених країн, а дотримання європейських стандартів ще не гарантує, що продукцію купуватимуть.

Адже конкурентна боротьба на насичених ринках вже давно ведеться вище за норми, встановлені стандартами. Щоб бути конкурентоспроможним на

ринках країн ЄС, потрібно, зокрема, суттєво зменшити собівартість продукції, підвищити продуктивність праці тощо. Недарма не така вже й недосконала українська компанія «Норд» занепокоїлася, коли стало питання про втрату російського ринку і необхідність переорієнтації на європейські країни. А свого часу, об'єднання Німеччини зумовило ліквідацію прославленої компанії «Жодак» саме через неконкурентоспроможність.

**Щодо конкурентоспроможності та ділової досконалості.** Необхідно серйозніше подбати стосовно створення умов для суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємств, а відтак і економіки. І це потрібно робити не після закінчення дерегуляції, а починати негайно. Головним чинником тут має стати удосконалення систем управління на засадах сучасної європейської ділової культури.

Припустимо, що колись буде подолано корупцію та успішно закінчиться дерегуляція. Тоді обов'язково прийде розуміння, що цього замало, аби стати рівноправними на ринках розвинених країн. Але буде знову втрачено час. І робити другий крок і розгортати боротьбу за удосконалення буде пізно. На жаль, у влади і суспільства сьогодні відсутнє усвідомлення, що ми не маємо права на чергові експерименти типу «чи вдасться перестрибнути через прірву неконкурентоспроможності у два кроки».

**Щодо руху за ділову досконалість.** Чи дійсно в Україні можна розгорнути масовий рух за ділову досконалість? Упевнений. Але цьому має передувати зміна в країні ділового клімату: зміна «зимми» на «весну». І головна роль тут має належати державі в особі її владних структур. А особлива увага має бути приділена залученню до руху творчої молоді.

Українська влада повинна зрозуміти, що досконали компанії — це її основна опора, головна цінність. Саме вони «виробляють» гроші й спроможні збагатити країну. І тому потрібно зробити все можливе, щоб у суспільстві стало престижно бути досконалою організацією. В Україні негайно потрібно ввести формулу *«Що досконалиша компанія, то комфортніше їй у державі»*. І ця формула повинна бути єдиною для всіх суб'єктів господарювання, без винятків!

Необхідно, не гаючи часу, зробити все, щоб суб'єкти господарювання почали професійне удосконалювання, створення сучасних систем управління, розуміючи, що це «коренева система» і всі бажані нами результати — її «плоди». При цьому треба зрозуміти, що лише переоснащення компанії сучасним обладнанням (це вельми важливо) ще не достатньо, аби домогтися довгострокового сталого успіху, вийти на рівень успішних компаній Європи.

А отже, влада повинна на законодавчому рівні ввести такі механізми мотивації та умови, щоб власники й керівники підприємств спочатку **повірили**, а потім **захотіли і дізналися**, як це робити, й **зуміли** ►

безперервно, цілеспрямовано і системно удосконалюватися, використовуючи найсучасніші європейські підходи і кращу ділову практику. Це потребує від влади і суспільства зміни, насамперед, філософії та психології. Потрібно вибудувати нові «дружні» стосунки між владою і суспільством, суспільством і бізнесом, топ-менеджерами та персоналом компанії. Необхідно також широко розгорнути відповідну навчально-просвітницьку роботу.

І, звичайно ж, обов'язковою умовою для нашого відродження є любов до України, до її людей. Торік я з друзями подорожував по Англії. Мене вразила ця країна. Об'їздивши Англію і придивившись до неї, я відповів собі на головне питання: «У чому ж першооснова її величчя?». Один з присвячених їй віршів (на російській мові) я закінчив словами: «Чтоб в Украине жить, как здесь, мудрее нужно быть, И украинский свой народ, как в Англии любить».

Чому створення державою мотивації та умов для удосконалення є актуальним для України? Бо розвинені країни мали достатньо часу, щоб на основі конкуренції провести поступовий природний відбір гідних компаній і підняти до нинішнього рівня ділову досконалість своїх економік, домогтися високого питомого рівня ВВП. А для України, щоб не стати чиеюсь «філією», цей підйом необхідно здійснити у стислі терміни, та ще й в умовах помітної ділової переваги конкурентів. І треба визнати, що без державної підтримки недосконалі українські виробники можуть бути масово витіснені закордонними компаніями з власного ринку. Сьогодні це стає одним з основних чинників національної безпеки України.

**Чи готова Україна до масового удосконалення?** В Україні за останні 10—15 років накопичено унікальний досвід з організації вдосконалення підприємств на засадах найсучасніших підходів та кращої європейської та світової практики. Уже близько 50 українських підприємств і організацій вийшли на рівень успішних компаній, що підтверджено на європейському рівні.

На сьогодні Україна має фахівців, повноваження від провідних європейських організацій, відпрацьовані технології з організації удосконалення, компанії-зразки для наслідування тощо. Наші фахівці вже багато років працюють і за кордоном, допомагаючи провідним компаніям Росії, Білорусі, Казахстану та

інших країн підвищувати свою досконалість і наближатися до європейського рівня.

Тобто у нас є все, щоб перейти від пілотних проєктів до широкомасштабного розвитку руху за ділову досконалість, а відтак і конкурентоспроможність. Не вистачає лише розуміння з боку влади і бізнесу та політичної волі можновладців.

**Декілька слів щодо імітації.** Вже багато років ми продовжуємо і на державному рівні, і на рівні підприємств переважно імітувати діяльність, яка має відношення до ділового удосконалення. Останній приклад — це розпорядження Кабінету Міністрів від 19 червня 2013 року «Про затвердження плану заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління» [1], який розроблено здебільшого формально і не професійно. Як і від попередніх аналогічних документів складно чекати від нього помітних результатів.

## **ВИСНОВКИ**

Сьогодні багато говорять, що якби в Україні була розвинена економіка і краще життя, то не було б сепаратистів, не закликали би громадяни Східної України до відокремлення тощо.

Зі свого боку ЄС в односторонньому порядку вже відкрив європейські ринки для української продукції та знизив митні платежі. Європа та її окремі країни готові надати фінансову допомогу, зокрема, виробникам аграрної продукції. На жаль, самі українські виробники ще не готові максимально реалізувати отримані привілеї.

Найголовнішою нашою проблемою залишається те, що ми знов втрачаємо час, якого в нас і так вже не має! Адже країна може відчувати помітні результати від удосконалення підприємств і організацій тільки через декілька років після прийняття рішення щодо сприяння розвитку такого руху. Це особливо актуально в умовах політичної, економічної та воєнної кризи.

25 травня 2014 року Україна отримала шанс, що новообраний Президент зможе реально перетворити країну у процвітаючу, зокрема завдяки сприянню розвитку масового руху за безперервне вдосконалення. І як хочеться вірити, що цей шанс буде реалізовано!

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.06.2013 «Про затвердження плану заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та

інших систем управління» // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/492-2013-%D1%80> ■

*П. Калита, кандидат технічних наук, президент Української асоціації якості, директор Міжгалузевого центру якості «ПРИРОСТ», м. Київ*