

технологій. Тому в сучасних умовах існує потреба всебічного аналізу теоретичних засад та практики формування економічного механізму мотивації трудової діяльності і основних форм цього процесу. Створення дійового механізму оптимальних методів мотивації праці, як одного з найважливіших важелів піднесення економіки України, дасть змогу вийти державі із соціально-економічної кризи.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Уткин Е.А.* Мотивационный менеджмент. — М.: ТАНДЕМ: ЕКС-МОС, 1999. — 256 с.
2. *Колот А.М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
3. *Екслунд К.* Эффективная экономика. — М.: Экономика, 1991. — С. 50.
4. *Ручка А.А., Сакада М.А.* Стимулювання і мотивація праці на промисловому підприємстві. — К.: Наукова думка, 1988. — С. 10.
5. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. — М.: Педагогика, 1986. — С. 34—35.

С. М. КЛИМЕНКО, канд. екон. наук

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В РИНКОВИХ УМОВАХ

При визначенні рівня конкурентоспроможності виробу відносно зразка (еталона), який береться за базу для порівняння, у будь-якому випадку необхідно зважати на інтегральний показник якості, технічні та економічні характеристики, рівень конкурентоздатності за нормативними вимогами, а також ступінь відповідності товару потребам основних можливих споживачів. Головним чинником є якість товару.

Під **якістю продукції** слід розуміти ту частку сукупності усіх його властивостей, яка може задовольнити певні потреби споживача і водночас робить доцільним його виробництво для виготовлювача.

Висока якість товару — це його відповідність цільовому призначенню за умови найменшої вартості. Якість експортної продукції не можна розглядати окремо від її конкурентоспромо-

жності, оскільки вигідна реалізація товару на зовнішньому ринку є метою експортера, — без цього товар перестає бути експортним.

Найважливішими чинниками, що впливають на вибір покупцем того чи іншого постачальника є: його зв'язки з експортером; якість, ціна та унікальність виробу, що поставляється; надійність поставок; післяпродажне обслуговування; умови платежу; строки поставок; організація та витрати на рекламу; розмір податків та митного оподаткування; насиченість ринку аналогічними товарами; платоспроможність покупців; наявність запасних частин та ін.

Формула конкурентоспроможності матиме такий вигляд:

$$КС = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування}.$$

Управляти конкурентоспроможністю можна шляхом забезпечення оптимального співвідношення між цими складовими, кожна з яких є також багатофакторною. І все ж основним показником конкурентоспроможності є якість товару, його новизна.

Оцінювання *якості* передбачає визначення її абсолютного, відносного, перспективного і оптимального рівнів.

Абсолютний рівень якості визначають шляхом обчислення певних показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Встановлення *відносного* рівня якості полягає у зіставленні абсолютних показників якості продукції з відповідними показниками аналогічних кращих зразків. Пріоритетні напрями розвитку науки і техніки мають відображатись у *перспективному* рівні якості виробів. *Оптимальний* рівень якості відповідає мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво й експлуатацію продукції.

Методи оцінювання якості продукції залежно від способу одержання інформації поділяються на об'єктивний (вимірювальний і реєстраційний), органолептичний і розрахунковий.

Вимірювальний метод передбачає використання при оцінюванні якості продукції технічних засобів контролю.

Реєстраційний метод ґрунтується на спостереженні за кількістю предметів, випадків.

Органолептичний метод передбачає аналіз сприйняття органами чуття людини споживчих властивостей товару.

Розрахунковий метод використовується при визначенні показників якості новостворених виробів.

Залежно від джерел інформації методи оцінювання якості поділяються на: *традиційний* (оцінювання якості продукції в спеціалізованих підрозділах); *експертний* (використовується для оці-

нювання естетичних показників якості); *соціальний* (ґрунтується на визначенні якості продукції шляхом вивчення думки споживачів про неї).

В окрему групу виділяються *статистичні* методи оцінювання якості продукції, які базуються на використанні методів математичної статистики і мають вибірковий характер.

Причини підвищення уваги до якості: зростання конкуренції в умовах досить стабільного ринку; підвищення вимог споживача до товарів; критичне ставлення до характеристик товарів.

Системний підхід до управління якістю ґрунтується на двох аспектах: технічному та функціональному.

Технічна якість відображає виробничий аспект, параметри того чи іншого товару, які можна виміряти кількісно і нерідко порівняти з відповідними стандартами.

Функціональна якість відображає маркетинговий аспект товару, послуг, робіт, оскільки пов'язана зі сприйняттям товару споживачами з позицій порівняння ними своїх очікувань від товару і рівнем виконання цих очікувань.

Чинники, що визначають якість продукції: пошук принципових і конструктивних рішень, проектування, відпрацювання макетного зразка, доведення дослідницьких виробів і відпрацювання технології, навчання робітників — 75%; контроль технологічних процесів — 20%; технічний контроль і випробування готової продукції — 5%.

Причини відхилень від стандартів і норм: порушення якості продукції внаслідок дій робітників і рядових службовців — 20%; фахівців і керівників, які організують виробництво та контроль якості — 80%.

Економічний механізм управління якістю продукції об'єднує способи і методи, які спрямовані на забезпечення виробництва і реалізації продукції високої якості. Складовими елементами цього механізму є планування і прогнозування виробництва високоякісної продукції, стимулювання виробництва і контроль за ним, стандартизація і сертифікація продукції.

Витрати на якість складаються з: *витрат на профілактику; інспекційних витрат; витрат на корекцію.*

Витрати на профілактику призначені для створення чи вдосконалення системи забезпечення якості та зменшення таким чином імовірності виникнення браку: поліпшення системи забезпечення якості; отримання більшого обсягу інформації про якість; забезпечення надійності постачальників; навчання і підготовка співробітників.

Інспекційні витрати пов'язані з контролем якості сировини, матеріалів, технологічних процесів, систем, товарів, послуг, робіт:

— контроль за матеріалами і сировиною, комплектуючими виробами, які надходять до організації;

— контроль та інспекційні перевірки на різних стадіях виробничого процесу, випробування і тестування;

— ревізія системи управління якістю, перевірка системи забезпечення якості.

Витрати на корекцію — внутрішні витрати на виправлення дефектів, які були виявлені до того, як товари потрапили до споживача: відновлення та ремонт, бракераж товарів тощо.

Зовнішні витрати на виправлення браку зумовлені такими хибами товарів чи послуг, які були виявлені після того, як вони потрапили до споживача: реакція на скарги споживачів; повернення товару; додаткові послуги; відшкодування збитків; втрата престижу фірми; виплата страховки за зобов'язаннями про відповідальність за якість; компенсація шкоди, завданої при транспортуванні.

Основна ідея розподілу витрат на профілактичні та інспекційні і корекційні полягає в тому, щоб, приділяючи більше уваги профілактиці, збільшуючи відносно і абсолютно витрати з метою запобігання дефектам, досягти відносного зменшення витрат на корекцію і контроль, а також загального зменшення всіх витрат на якість продукції в цілому. Ця ідея чітко простежується на прикладах підприємств США та Японії.

Таблиця

ВИТРАТИ НА ЯКІСТЬ ВІДНОСНО ВСІХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО У США ТА ЯПОНІЇ, %

Види витрат	США	Японія
Витрати на профілактику	0,5	2,5
Витрати на перевірку	4,5	3,0
Витрати на корекцію	20,0	7,5
Разом:	25,0	13,0

Як видно з таблиці, японські підприємства вп'ятеро більше витрачають зусиль на профілактику якості порівняно з американськими підприємствами — 2,5% проти 0,5%. Але наступні витрати значно зменшуються, а головне, практично вдвічі скорочуються загальні витрати: 13% проти 25%.

Система управління якістю включає: цілі управління якістю, забезпечення якості, гарантії якості.

1) Управління якістю: Які вимоги ставляться ринком і як клієнт оцінює товари і послуги, що пропонуються? Яка економічна ефективність наших товарів і послуг ?

2) Забезпечення якості: Прогнозування потреб, технічного рівня і якості продукції;

- планування підвищення якості продукції;
- нормування вимог до якості продукції;
- атестація продукції;
- організація технологічної підготовки виробництва;
- організація, розробка і постановка продукції на виробництво;
- організація метрологічного забезпечення;
- спеціальна підготовка і навчання кадрів;
- забезпечення стабільності рівня якості продукції при її розробці, виробництві і експлуатації або споживанні;
- стимулювання підвищення якості продукції;
- нагляд за дотриманням міжнародних, державних та інших стандартів, технічних умов, станом засобів вимірювання;
- контроль якості і випробування продукції;
- правове забезпечення якості продукції;
- інформаційне забезпечення управління якістю продукції.

3) Гарантування якості — це закріплення і підтримка системи забезпечення, включаючи доведення того, що вона відповідає даним умовам. Взаємозв'язок між системами гарантування якості, підвищення якості, а також їх роль у процесі скорочення браку показано на рисунку.

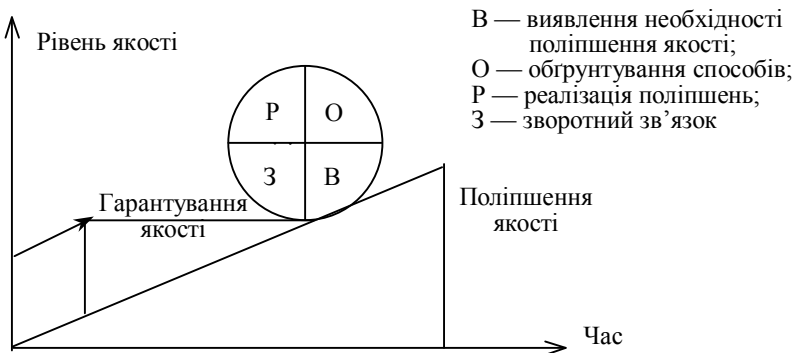


Рисунок. Взаємозв'язок між поліпшенням якості і гарантуванням якості

Тим, хто прагне поліпшувати якість, доводиться «котити» вгору важкий «циліндр якості», який спочатку проходить етап виявлення необхідності (В), потім перекочується через етап обґрунтування способів (О), згодом етап реалізації поліпшень (Р) і, нарешті, завершується оберт зворотнім зв'язком (З). Оскільки в цей час виробництво продукції продовжується, то доводиться постійно підсувати під «циліндр якості» клин «гарантування якості», бо існує загроза скочування циліндра вниз.

Основні *принципи* підвищення якості продукції:

- кваліфікація заходів щодо підвищення якості продукції як особливого проекту;
- структурний підхід до проекту (цілі, шляхи, участь підрозділів, бюджети та ін.);
- участь найвищого керівництва — принцип «першої особи»;
- підхід «зверху вниз» — від стратегії до поточних планів, від вищих керівників до робітників — все має бути підпорядковано конкретним цілям підвищення якості;
- залучення співробітників до реалізації програми;
- наголос на навчанні, освіті, підготовці кадрів.

Основні етапи розроблення і реалізації заходів з підвищення якості продукції:

* **орієнтація** (наявний рівень якості, його забезпечення, усвідомлення значення якості співробітниками, вимоги споживачів, конкуренція, зовнішні тенденції, загальний курс організації у сфері якості, стратегія, цілі та завдання);

* **організаційні моменти** (створення групи з питань якості на чолі з вищим керівництвом, яка розробляє план дій і контролює його здійснення; запровадження посади координатора з питань якості);

* **стратегічний аналіз** (сильні та слабкі сторони існуючої системи забезпечення якості, аналіз зовнішніх обставин щодо якості на підставі результатів опитування споживачів, облік і аналіз різноманітних витрат на усунення браку);

* **розроблення плану дій** (конкретні цільові настанови, терміни досягнення цілей, шляхи використання завдань, коригування не менш як двічі на рік розроблених планів шляхом внесення доповнень і уточнень);

* **здійснення** (інтенсивне залучення співробітників до реалізації планів, створення груп з якості).

ЛІТЕРАТУРА

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
2. Визначення конкурентоспроможності продукції // Діловий вісник. — 1998. — № 1. — С. 18—19.
3. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. — М.: Акалис, 1996. — 272 с.

Ю. В. ЧУВАШЕВ, аспірант

ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Контролінг являє собою сукупність методів оперативного та стратегічного управління, які орієнтовані на досягнення кінцевої мети діяльності підприємства.

Спочатку поняття контролінгу об'єднувало сукупність завдань у сфері обліку і фінансів, а згодом воно набуло ширшого тлумачення і стало охоплювати питання фінансового контролю і кращого використання фінансових засобів та джерел [4].

Контролінг є новою галуззю економічної теорії і практики. Багато спеціалістів вважають, що сучасний бізнес не може обійтися без системи контролінгу. У цьому зв'язку на підприємствах за кордоном створюються відділки та служби контролінгу. Утворюються спеціальні організації, що на замовлення підприємств розробляють та застосовують цю систему, а також консультативні бюро з надання допомоги підприємствам, які самостійно впроваджують контролінг.

У сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції важливе значення має застосування управлінського обліку, який, на нашу думку, слід розглядати як складову частину контролінгу.

Системи управлінського обліку, що застосовуються на західних промислових підприємствах, характеризуються багатьма ознаками. Однією з найбільш значущих є повнота витрат, що включаються в собівартість продукції. З огляду на це можна говорити про дві системи управлінського обліку: систему повного врахування витрат у собівартості продукції і систему обмеженого врахування витрат у собівартості продукції за якою-небудь ознакою (наприклад, залежність витрат від продуктивності праці).