УДК 658.5

И. В. Безбородова, Е. Л. Москвичева,
Н. И. Лаптев, П. В. Купцов, И. А. Абдуллин

**ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА
В МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНАХ - ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ВСТУПЛЕНИЯ В ВТО**

Ключевые слова: международная аккредитация и сертификация, ВТО, система менеджмента качества, внутренний аудит, конкурентоспособность.

В статье отмечены основные стратегии и перспективы российских промышленных компаний в условиях вступления в ВТО. Показана необходимость принятия стандартов серии ISO в отношении исходного сырья, предоставляемых услуг и контроля качества производимой продукции.

Key words: international accreditation and certification, the WTO, the system of quality management, internal audit, competitiveness.

In the article highlighted the key strategies and perspectives of Russian industrial companies in terms of accession. The necessity of making a series of ISO standards in respect of raw materials, services and control the quality of products.

Преимущества и проблемы бизнеса в условиях ВТО

В России часть предприятий за последние 10 лет сумела модернизироваться и в принципе соответствует лучшим зарубежным стандартам ВТО. Но таких немного, не более 5% и они работают в нескольких экономических зонах с высокой стоимостью рабочей силы. Эти предприятия успешно приобретают зарубежные активы и конкурируют с местными компаниями, как на российском, так и на внешнем рынке. Их опыт показывает, что главным требованием со стороны ВТО по отношению к таким предприятиям является качество их менеджмента, прозрачность корпоративного управления и финансовой отчетности, служащей ориентиром для инвесторов и заказчиков. Такие предприятия обладают высокой конкурентоспособностью. ВТО для таких предприятий находка, поскольку помогает реформировать крайне актуальную для них налоговую и таможенную политику.

Конкурентоспособность менеджмента и продукции компании должна базироваться на доступе к заемным средствам, успешной производственной и торговой деятельности, высокой квалификации персонала. Для успешной деятельности по привлечению сторонних финансовых ресурсов нужно научиться работать с типовыми программами управления активами от недвижимости до интеллектуальной собственности, прошедшими соответствующую международную аккредитацию и получивших международный рейтинг у одной из авторитетных международных организаций. А для этого необходимо выстраивать процессы деятельности предприятия в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008.

Как подготовить свой бизнес к успешной работе в условиях ВТО.

Прежде всего, нужно заняться профессиональной подготовкой своего персонала. Международный опыт предприятий, успешных в бизнесе в ВТО, показывает, что они тратят на подготовку и сертификацию своего персонала на менее 20% от общих за-

трат. В России этот показатель существенно ниже и составляет в настоящее время не более 0,8% для малого и среднего бизнеса и 12% для крупного бизнеса.

Особое внимание здесь следует уделить изучению дисциплин по глобальным стандартам, регламентам, сертификатам, международной аккредитации и лицензионным соглашениям. Без решения этой проблемы невозможно успешно конкурировать в ВТО.

Необходимо выстроить на предприятии единую систему управления качеством ресурсов, продукции или услуг. Основной упор следует сделать на качестве менеджмента с тем, чтобы не допускать дефектов в производимой продукции или услуге и привлекать необходимые человеческие и финансовые ресурсы. Подобные системы менеджмента качества должны охватывать не только производственную, но и финансовую деятельность предприятия.

Нужно сделать прозрачную систему финансовой отчетности на основе МСФО, а в перспективе внедрить глобальную систему финансовой отчетности, так как это делают успешные корпорации в ВТО.

Системы менеджмента качества (СМК) являются той основой, на которой можно и необходимо выстраивать конкурентоспособность российских предприятий в условиях ВТО [1, 2].

К настоящему времени в России сделано немало в области СМК производства продукции или услуг. Большая часть российского крупного бизнеса прошла международную сертификацию СМК и подтверждает свои сертификаты соответствия требованиям стандарта ISO 9001:2008 своей успешной деятельностью в экспорте своей продукции. Но малый и средний бизнес должен решить немало проблем в этой сфере и потому имеет невысокие показатели конкурентоспособности, главным образом местного характера. Поэтому, чтобы выжить в ВТО, ему предстоит это делать "на марше" иностранных экспортеров на рынки России.

Каждому предприятию нужно усвоить одну очень важную истину успеха сертификации. Получен-

ный специалистом или предприятием сертификат даже самой уважаемой и авторитетной организации является не средством, обеспечивающим поток заказов, а, прежде всего, обязательством специалиста и предприятия выполнять и развивать все то, что содержит суть управленческих, производственных и вспомогательных процессов системы менеджмента качества. Иначе сертификат превращается в красивую бумагу на стене офиса без всяких позитивных последствий.

При вступлении в ВТО появляются новые возможности в оказании услуг на собственном и внешних рынках в промышленности, торговле, индустрии свободного времени, финансовых, юридических, информационных, инновационно-инжиниринговых услугах. Рынок для каждого российского предпринимателя потенциально возрастает. При этом бизнес приобретает новые возможности международной правовой защиты своей конкурентоспособности.

К сожалению, Россия пропустила момент, когда в странах — членах ВТО произошла сетевая революция и возникла глобальная сетевая модель, являющаяся проекцией производственных региональных сетей на территориях разных стран.

Конкуренция в ВТО требует, чтобы конструирование страны шло по пути создания производственных кластеров, равномерно распределенных по территории страны. Важно, чтобы иметь не, только передовые технологии и компании, но, главное, регионы, способные принять эти технологии и компании. Сегодня Россия так пространственно организована, что не способна принять международный капитал, который концентрируется в основном в Москве и нефтеносных районах Севера и Западной Сибири. Поэтому к ВТО присоединяются именно эти территории. Все это вместе создает проблемы успешного предпринимательства в ВТО.

Без применения инновационных процессов и стратегического планирования, которые являются основной частью инновационного менеджмента решить данные проблемы невозможно.

Важным принципом инновационного менеджмента должен стать принцип ориентации на будущих потребителей. Будущее организаций будет напрямую зависеть от тенденции распределения дохода от будущих потребителей и усилий компании по включению продукции и услуг в сферу их интересов. Для этого используют принцип стратегического планирования. Игнорировать стратегическое планирование невозможно, так как это отразится на проведении в жизнь инновационных процессов, потеряется реальное представление о цели и направлении деятельности фирмы.

Необходимо провести ситуационный анализ - оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы, как хорошо работает используемая ныне стратегия, что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами, какие стратегические действия создают лицо компании?

Прежде всего, следует понять, какой же стратегии придерживается компания:

- низкоценового лидерства,
- отличий от соперников,

- фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является: степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Следует исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы.

Дополнительно следует проанализировать последние действия компании, которые интегрируются в стратегию фирмы и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и/или улучшить конкурентную позицию.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого фирмой,
- растет или нет объем прибыли, получаемой фирмой, и насколько она велика в сравнении с соперниками:
- каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций,
- какой рост объема продаж фирмы, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

Для этого проводят SWOT- анализ - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в S и W, а внешняя - в O и T. В таблице 1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Оценка основных блоков стратегии - сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,
- создают конкурентные преимущества на рынке.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в сво-

ей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

– являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректиров-

ки, исходя из стратегических соображений?

Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

Таблица 1 - Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости (W)
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства Законодательное регулирование цены	Ослабление нестабильности бизнеса Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Основной задачей стратегического планирования является внедрение и обеспечение нововведений.

Существует четыре базовых вида управленческой деятельности в области процесса стратегического планирования:

1) распределение ресурсов - включает в себе внедрение ограниченных управленческих ресурсов, таких как фонды. Происходит дробление крупной фирмы на несколько менее объемных;

2) адаптация к внешней среде - сфера деятельности, направленная на формирование деловых позитивных отношений фирмы с ее окружением. Фирма должна быть адаптирована к внешним благоприятным и неблагоприятным воздействиям, иметь возможность выявлять и обеспечивать эффективное реагирование стратегии на внешние условия, т. е. иметь возможность для создания новых подходящих условий с

помощью рассмотрения более совершенных производственных систем посредством взаимодействия с обществом в целом;

3) внутренняя координация - это координация стратегической деятельности для изучения положительных и отрицательных сторон деятельности и для достижения оптимальной интеграции внутренних мероприятий. Организация оптимальных внутренних мероприятий в фирме является необходимой частью всей управленческой деятельности;

4) стратегическое организационное предвидение - принимается во внимание опыт принятых в прошлом стратегических решений, сотрудники фирмы повышают уровень своего профессионализма, корректируют в нужном направлении стратегическое планирование деятельности фирмы.

Любые стратегические меры, предпринимаемые фирмой, носят инновационный характер, так как

они основаны на нововведениях в ее экономическом, производственном или сбытовом потенциалах.

Стратегия рыночного лидера заключается во внедрении базисных (радикальных) инноваций, состоящих из создания принципиально новых видов продукции, технологий, методов организации и управления.

Для достижения лидирующих позиций на рынке необходимо осуществление следующих стратегий:

- 1) создание нового рынка;
- 2) стратегия непрекращающихся совершенствований;
- 3) лицензионная стратегия - создание новых продуктов и их лицензирование.

Опыт показывает, что стабильное развитие производства в течение длительного времени зависит не только от ресурсов, но и от характера, от размеров инновационной деятельности, связанной с разработкой, внедрением, применением нововведений, которая направлена на внедрение итогов научных исследований и разработок в практический технологический процесс.

Главная цель при этом - создание, накопление и развитие научно-технических возможностей субъекта хозяйствования, она обеспечит его конкурентоспособность, экономическую безопасность и дальнейшее развитие.

Основной чертой современной экономики является скорость воплощения инновационного процесса.

Инновационная стратегия в современной экономике - это обязательность выхода на рынок с инновациями по мере возникновения технологических возможностей. Источники идей часто находятся вне фирмы. Отсюда возникает интерес в увеличении взаимодействия с разными структурами

Один из инструментов это процессный подход к инновационному менеджменту, который анализирует функции менеджмента как взаимосвязанные. Процесс управления будет цепочкой непрерывных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию.

Для решения проблем по инновационному менеджменту и разработке и внедрению СМК необходимы консультации специалистов.

Услуги внешнего консультанта по СМК — перспективное направление развития бизнеса в области аудита, менеджмента и консалтинга.

В обязанности внешнего консультанта входит оказание помощи персоналу предприятия в подготовке плана реализации проекта и в составлении бюджета. При этом консультант должен быть заинтересован в снижении расходов на сертификацию или аккредитацию, как организации, так и ее продукции.

Но, предприятие и его персонал не имеют достаточно полной и достоверной информации о проблемах, с которыми столкнется аналогичное предприятие при реализации проекта, то лучше составление плана работ и бюджета следует поручить компетентному консультанту. Квалифицированный консультант, достоверно знает, к какому органу сертификации необхо-

димо обратиться с заявкой на проведение внешнего аудита в соответствии с требованиями стандарта ИСО 19011. Во многом это зависит от профиля деятельности предприятия, рынков, которые оно осваивает и стандартов, гарантирующих качество его продукции.

Кто может выступать в роли консультанта? В подавляющей части профилей деятельности предпринимателей — это могут быть специалисты в своей области знаний, прошедшие подготовку и сертификацию, показавшие свои знания, достаточные для проведения квалификационного экзамена. Поэтому все подготовленные специалисты (аудиторы, менеджеры, бухгалтеря, производственные работники), имеющие сертификат международного образца категории, могут оказывать консультационные услуги, как своему, так и сторонним организациям. Одновременно они могут проводить внутренний аудит предприятия в процессе разработки и внедрения СМК или служить руководителями управленческих, производственных и вспомогательных процессов.

Пока это с успехом делают российские "дочки" иностранных международных компаний. К ним относятся французская BVQI, британские NQA и Lloid's, норвежская DNV, германская TUV, представленные на рынке России и аккредитованные при своих национальных органах аккредитации.

Положительные моменты принятия мировых стандартов

Принятие стандартов серии ISO упростит контроль качества входящих продуктов или сырья для производства от новых партнеров. Участнику стандартов легко будет определить правду от вымысла в отношении качества.

ВТО - это испытание, где выигрывают только сильные организации, соответствующие мировым стандартам. Российский бизнес может достойно встретить прием страны в члены ВТО, внедрив, а затем и пройдя сертификацию по ISO 9001 в Международной организации по сертификации.

Преимущества сертификатов соответствия требованиям стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 в рамках Всемирной торговой организации:

Гарантируют более выгодные условия сотрудничества с зарубежными клиентами и партнерами.

Гарантируют более выгодные условия страхования и кредитования, как в российских, так и в зарубежных финансовых организациях.

Гарантируют преимущество перед конкурентами при участии в государственных и коммерческих тендерах (в том числе объявленных иностранными заказчиками).

Помогают повысить доверие со стороны регулирующих органов (российских и международных).

Позволяют трансформировать систему управления предприятием в соответствии с требованиями правил и стандартов, установленных международным экономическим сообществом.

Помогают осуществлять контроль над опасными для окружающей среды и людей производственными факторами и, как следствие, снизить риск возникновения экологических катастроф. Это критерий

является принципиально важным с точки зрения правил и стандартов, установленных в рамках Всемирной торговой организации.

Обеспечивают рост конкурентоспособности на российском и международном рынке, а также увеличение прибыли в результате снижения эксплуатационных расходов.

Обеспечивают управление рисками, возможными на производстве, что помогает предотвращать возникновение инцидентов, аварий, нештатных и чрез-

вычайных ситуаций.

Литература

1. А.И.Абдуллин, В.Е.Годлевский, Н.И.Лаптев, Е.Л.Москвичева, Н.Е.Наумова, Г.Г.Богатеев, А.С.Михайлов, Вестник Казанского технологического университета, 14, 13, 152-156 (2011).
2. И.А.Абдуллин, Е.Л.Москвичева, Г.Г.Богатеев, А.С.Михайлов, Вестник Казанского технологического университета, 14, 13, 161-168 (2011).

© **И. В. Безбородова** - сотрудник каф. сертификации энергонасыщенных производств СамГТУ; **Е. Л. Москвичева** – канд. техн. наук, доцент той же кафедры; **Н. И. Лаптев** – д-р техн. наук, проф., зав. той же кафедры sresprgromtex@inbox.ru; **П. В. Купцов** – сотрудник ОАО "Краснознаменец"; **И. А. Абдуллин** – д-р техн. наук, проф., зав. каф. химии и технологии гетерогенных систем КНИТУ, ilnur@kstu.ru.