

Фатхутдинов Р. А., докт. экон. наук,
академик Академии проблем качества, профессор МФПА

Продолжение.
Начало в №2(26) 2011.

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В продолжение одиннадцатой темы (см. «Современная конкуренция», №2 (26)) автором проанализирована проблема обеспечения разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации. Внимание сосредоточено на правовом обеспечении, стандартизации и методическом обеспечении, а также на ресурсном и информационном обеспечении разработки и реализации указанной стратегии. Отдельно автор останавливается на CALS — информационной технологии интеграции всех процессов жизненного цикла изделий.

Подробно описан механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации, в том числе его структура, принципы и методы организации процессов по реализации стратегии, кроме того, рассмотрен контроль, аудит и регулирование реализации стратегии.

Ключевые слова: правовое обеспечение, стандартизация, CALS-технологии.

12. Обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации

Правовое обеспечение

В настоящее время по правовому обеспечению управления конкурентоспособностью действует только один нормативный акт — Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Поэтому этот вопрос рассмотрим применительно к качеству продукции как главному фактору конкурентоспособности.

Добросовестная конкуренция товаропроизводителей возможна лишь при создании цивилизованного рынка, функционирование которого обеспечивается решением следующих задач:

- правовая регламентация рыночных отношений;

- создание товаров и услуг, удовлетворяющих растущие потребности потребителей;

- обеспечение безопасности использования товаров и услуг;

- защита государством участников рыночных отношений и др.

Правовое обеспечение качества продукции осуществляется Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральными законами «О защите прав потребителей», «О техническом регулировании» и другими нормативными актами федерального, регионального и муниципального уровня.

В ст. 7 Конституции РФ записано: «Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека». Без качественных товаров и услуг достойную жизнь и свободное развитие человека не обеспечишь.

Верхний уровень иерархии правового обеспечения качества продукции занимают

законы Российской Федерации, обладающие высшей юридической силой.

Все иные нормативные акты, называемые подзаконными, принимаются уполномоченными на то органами власти и управления. В их числе:

- указы и распоряжения Президента РФ, изданные в пределах его компетенции;
- постановления и распоряжения Правительства РФ;
- акты государственных региональных и местных муниципальных органов (представительных органов и органов администрации), которые в соответствии с компетенцией данных органов обязательны для всех лиц в пределах данной территории — региона, края, области, города, района;
- ведомственные акты, т. е. акты конкретных министерств, комитетов, департаментов, имеющие в основном внутриведомственное юридическое значение и распространяющиеся на лиц, находящихся в системе управленческого, служебного и дисциплинарного подчинения данного ведомства.

Осуществляя контроль качества продукции, организация обязана выполнять основные требования ведения производственных процессов и обеспечения соответствующего качества продукции, которое может определяться различными способами: по образцу, по спецификации, на основе стандарта, по предварительному осмотру и др.

Рассмотрим некоторые нормы регулирования качества продукции в соответствии с Гражданским кодексом РФ (ГК РФ).

Производство и продажа некачественной продукции причиняет вред личности и имуществу покупателя, что не допускается ст. 307 ГК РФ.

Статья 1064 ГК РФ предусматривает следующие *правила (условия) ответственности со стороны производителя за причинение вреда*:

1) вред, причиненный личности или имуществу гражданина, а также имуществу юридического лица, подлежит возмещению лицом, причинившим вред, в полном

объеме. Причинивший вред освобождается от его возмещения, если докажет, что это произошло не по его вине;

2) юридическое лицо (или предприниматель) возмещает вред, причиненный его работниками при исполнении ими своих трудовых (служебных, должностных) обязанностей;

3) лица, совместно причинившие вред, несут перед потерпевшим солидарную ответственность;

4) вред, причиненный правомерными действиями, подлежит возмещению в случаях, предусмотренных законодательными актами;

5) присуждая возмещение вреда, народный суд, арбитражный суд или иные органы в соответствии с обстоятельствами дела обязывают лицо, ответственное за вред, возместить его в натуральной форме (предоставить вещь того же рода и качества, исправить поврежденную вещь и т. д.) или возместить причиненные убытки.

Наряду с правилами, содержащимися в ГК РФ, права потребителей регулируются нормами Закона РФ «О защите прав потребителей» (рис. 12.1) и другими нормативными актами.

Государственный контроль осуществляется путем обязательного подтверждения соответствия продукции установленным требованиям, т. е. на основе обязательных требований государственных стандартов, а также методов обязательной сертификации и маркировки продукции. Реализуемая продукция в обязательном порядке должна быть сертифицирована и маркирована. Такая продукция при реализации должна иметь зарегистрированные в установленном порядке документы (сертификат и знак качества), которые обязывают изготовителей (продавцов, исполнителей) обеспечивать ее соответствие требованиям нормативных документов.

Видами юридической ответственности изготовителей (продавцов) за нарушение интересов и прав потребителей являются:



Рис. 12.1. Взаимоотношения потребителя и продавца продукции в соответствии с законодательством РФ

- уголовная: штраф, конфискация имущества, лишение права занимать определенные должности, арест, лишение свободы;
- гражданско-правовая: убытки потребителя — утрата или повреждение имущества, а также неполученные доходы;
- административная: прекращение действия сертификата, аннулирование аттестата аккредитации органа сертификации, штраф;
- дисциплинарная: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.

Правовое регулирование международной торговли, например в США, имеет ряд особенностей.

При заключении внешнеэкономических договоров американская сторона может на-

стаивать на подчинении договоров американскому праву в соответствии со ст. 166 «Основ гражданского законодательства США» от 31 мая 1991 г. Российский бизнес постепенно выходит на товарные рынки США, осуществляя предпринимательскую деятельность через представительства, филиалы или дочерние общества.

Купля-продажа товаров в США регулируется специальным кодифицированным нормативным актом — Единообразным торговым кодексом (ЕТК, Uniform Commercial Code — UCC). ЕТК является примерным проектом федерального значения, на базе которого создавались торговые кодексы штатов. К 1967 г. ЕТК был принят всеми штатами. ЕТК характеризуется многими юриста-

ми как одна из наиболее удачных классификаций XX в.

Помимо ЕТК, отношения купли-продажи регулируются рядом других законодательных актов, в том числе Законом о защите прав потребителей.

В международном масштабе важное значение имеют:

- ИНКОТЕРМС — свод правил толкования торговых терминов, разработанный Международной торговой палатой в 1990 г.;
- Международная валютная система (МВС);
- Международные стандарты ИСО серии 9000: 2000 по системам менеджмента качества;
- Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) и др.

Так, к началу 2001 г. Комитет по международным стандартам финансовой отчетности разработал и опубликовал 40 международных стандартов финансовой отчетности, которые в Российской Федерации намечено было ввести с 1 января 2004 г.

Необходимость унификации финансовой отчетности предприятий диктуется рядом соображений: во-первых, налоговым органам нужна объективная информация о состоянии дел на предприятии, во-вторых, в условиях рынка предприятие существенно расширяет свои взаимосвязи с инфраструктурой, увеличивается круг пользователей отчетной информацией (кредиторы, инвесторы, поставщики, работники предприятия, профсоюзы, клиенты, общественные организации и др.).

Стандартизация и методическое обеспечение

Стандартизация является основой унификации и методического обеспечения производственных, информационных и управленческих процессов во всех сферах деятельности. Роль стандартизации особенно повышается в условиях глобализации экономики, расширения функций

ВТО, ИСО и других международных организаций.

Учитывая возросшие требования к стандартизации, сертификации, техническому и правовому регулированию в мировом масштабе, развитию международной интеграции, необходимость повышения конкурентоспособности страны, в Российской Федерации был разработан и принят 27 декабря 2002 г. Федеральный закон № 184-ФЗ «О техническом регулировании», который вступил в силу 1 июля 2003 г. Особенности Закона заключаются в следующем:

1) отменено действие Федеральных законов «О стандартизации», «О сертификации продукции и услуг»;

2) установлено, что технические регламенты имеют статус обязательного для соблюдения и применения документа на всей территории Российской Федерации, а стандарты — добровольного применения;

3) нацеливание российских хозяйствующих субъектов на повышение (обеспечение) конкурентоспособности российской продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Эти особенности Федерального закона «О техническом регулировании» подтверждаются следующими его статьями (всего их 48).

Статья 1. Сфера применения настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие при:

разработке, принятии, применении и исполнении обязательных требований к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

разработке, принятии, применении и исполнении на добровольной основе требований к продукции, процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации

и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

оценке соответствия.

Настоящий Федеральный закон также определяет права и обязанности участников регулируемых настоящим Федеральным законом отношений.

2. Требования к функционированию единой сети связи Российской Федерации и к продукции, связанные с обеспечением целостности, устойчивости функционирования указанной сети связи и ее безопасности, отношения, связанные с обеспечением целостности единой сети связи Российской Федерации и использованием радиочастотного спектра, соответственно устанавливаются и регулируются законодательством Российской Федерации в области связи.

3. Действие настоящего Федерального закона не распространяется на социально-экономические, организационные, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные меры в области охраны труда, федеральные государственные образовательные стандарты, положения (стандарты) о бухгалтерском учете и правила (стандарты) аудиторской деятельности, стандарты эмиссии ценных бумаг и проспектов эмиссии ценных бумаг.

(в ред. Федеральных законов от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ, от 1 декабря 2007 г. № 309-ФЗ)

4. Настоящий Федеральный закон не регулирует отношения, связанные с:

применением мер по предотвращению возникновения и распространения массовых инфекционных заболеваний человека, профилактике заболеваний человека, оказанию медицинской помощи (за исключением случаев разработки, принятия, применения и исполнения обязательных требований к продукции, в том числе лекарственным средствам, медицинской технике, пищевой продукции);

применением мер по охране почвы, атмосферного воздуха, водных объектов курортов, водных объектов, отнесенных к местам туризма и массового отдыха.

(п. 4 введен Федеральным законом от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

Статья 2. Основные понятия

Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

аккредитация — официальное признание органом по аккредитации компетентности физического или юридического лица выполнять работы в определенной области оценки соответствия;

безопасность продукции, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации (далее — безопасность) — состояние, при котором отсутствует недопустимый риск, связанный с причинением вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений;

ветеринарно-санитарные и фитосанитарные меры — обязательные для исполнения требования и процедуры, устанавливаемые в целях защиты от рисков, возникающих в связи с проникновением, закреплением или распространением вредных организмов, заболеваний, переносчиков болезней или болезнетворных организмов, в том числе в случае переноса или распространения их животными и (или) растениями, с продукцией, грузами, материалами, транспортными средствами, с наличием добавок, загрязняющих веществ, токсинов, вредителей, сорных растений, болезнетворных организмов, в том числе с пищевыми продуктами или кормами, а также обязательные для исполнения требования и процедуры, устанавливаемые в целях предотвращения иного связанного с распространением вредных организмов ущерба;

декларирование соответствия — форма подтверждения соответствия продукции требованиям технических регламентов;

декларация о соответствии — документ, удостоверяющий соответствие выпускаемой в обращение продукции требованиям технических регламентов;

заявитель — физическое или юридическое лицо, которое для подтверждения соответствия принимает декларацию о соответствии или обращается за получением сертификата соответствия, получает сертификат соответствия;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

знак обращения на рынке — обозначение, служащее для информирования приобретателей о соответствии выпускаемой в обращение продукции требованиям технических регламентов;

знак соответствия — обозначение, служащее для информирования приобретателей о соответствии объекта сертификации требованиям системы добровольной сертификации или национальному стандарту;

идентификация продукции — установление тождественности характеристик продукции ее существенным признакам;

контроль (надзор) за соблюдением требований технических регламентов — проверка выполнения юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем требований технических регламентов к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации и принятие мер по результатам проверки;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

международный стандарт — стандарт, принятый международной организацией;

национальный стандарт — стандарт, утвержденный национальным органом Российской Федерации по стандартизации;

орган по сертификации — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, аккредитованные в установленном порядке для выполнения работ по сертификации;

оценка соответствия — прямое или косвенное определение соблюдения требований, предъявляемых к объекту;

подтверждение соответствия — документальное удостоверение соответствия продукции или иных объектов, процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг требованиям технических регламентов, положениям стандартов, сводов правил или условиям договоров;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

продукция — результат деятельности, представленный в материально-вещественной форме и предназначенный для дальнейшего использования в хозяйственных и иных целях;

риск — вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений с учетом тяжести этого вреда;

сертификация — форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов, сводов правил или условиям договоров;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

сертификат соответствия — документ, удостоверяющий соответствие объекта требованиям технических регламентов, положениям стандартов, сводов правил или условиям договоров;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

система сертификации — совокупность правил выполнения работ по сертификации, ее участников и правил функционирования системы сертификации в целом;

стандарт — документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг. Стандарт также может содержать правила и методы исследований (испытаний) и измерений, правила отбора образцов, требования к терминологии, символике, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

стандартизация — деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства

и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг;

техническое регулирование — правовое регулирование отношений в области установления, применения и исполнения обязательных требований к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, а также в области установления и применения на добровольной основе требований к продукции, процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг и правовое регулирование отношений в области оценки соответствия;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

технический регламент — документ, который принят международным договором Российской Федерации, ратифицированным в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, или межправительственным соглашением, заключенным в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, или федеральным законом, или указом Президента Российской Федерации, или постановлением Правительства Российской Федерации и устанавливает обязательные для применения и исполнения требования к объектам технического регулирования (продукции, в том числе зданиям, строениям и сооружениям или к связанным с требованиями к продукции процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации);

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

форма подтверждения соответствия — определенный порядок документального удостоверения соответствия продукции или иных объектов, процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг требованиям технических регламен-

тов, положениям стандартов или условиям договоров;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

схема подтверждения соответствия — перечень действий участников подтверждения соответствия, результаты которых рассматриваются ими в качестве доказательств соответствия продукции и иных объектов установленным требованиям;

(абзац введен Федеральным законом от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

свод правил — документ в области стандартизации, в котором содержатся технические правила и (или) описание процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации продукции и который применяется на добровольной основе.

(абзац введен Федеральным законом от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

Статья 3. Принципы технического регулирования

Техническое регулирование осуществляется в соответствии с принципами:

применения единых правил установления требований к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг;

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

соответствия технического регулирования уровню развития национальной экономики, развития материально-технической базы, а также уровню научно-технического развития;

независимости органов по аккредитации, органов по сертификации от изготовителей, продавцов, исполнителей и приобретателей;

единой системы и правил аккредитации; единства правил и методов исследований (испытаний) и измерений при проведении процедур обязательной оценки соответствия;

единства применения требований технических регламентов независимо от видов или особенностей сделок;

недопустимости ограничения конкуренции при осуществлении аккредитации и сертификации;

недопустимости совмещения полномочий органа государственного контроля (надзора) и органа по сертификации;

недопустимости совмещения одним органом полномочий на аккредитацию и сертификацию;

недопустимости внебюджетного финансирования государственного контроля (надзора) за соблюдением требований технических регламентов;

недопустимости одновременного возложения одних и тех же полномочий на два и более органа государственного контроля (надзора) за соблюдением требований технических регламентов.

(абзац введен Федеральным законом от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

<...>

Статья 6. Цели принятия технических регламентов

1. Технические регламенты принимаются в целях:

защиты жизни или здоровья граждан, имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества;

охраны окружающей среды, жизни или здоровья животных и растений;

предупреждения действий, вводящих в заблуждение приобретателей.

2. Принятие технических регламентов в иных целях не допускается.

Статья 7. Содержание и применение технических регламентов

1. Технические регламенты с учетом степени риска причинения вреда устанавливают минимально необходимые требования, обеспечивающие:

безопасность излучений;
биологическую безопасность;
взрывобезопасность;
механическую безопасность;
пожарную безопасность;
промышленную безопасность;
термическую безопасность;
химическую безопасность;
электрическую безопасность;

ядерную и радиационную безопасность;
электромагнитную совместимость в части обеспечения безопасности работы приборов и оборудования;

единство измерений;

другие виды безопасности в целях, соответствующих пункту 1 статьи 6 настоящего Федерального закона.

(абзац введен Федеральным законом от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

2. Требования технических регламентов не могут служить препятствием осуществлению предпринимательской деятельности в большей степени, чем это минимально необходимо для выполнения целей, указанных в пункте 1 статьи 6 настоящего Федерального закона.

3. Технический регламент должен содержать перечень и (или) описание объектов технического регулирования, требования к этим объектам и правила их идентификации в целях применения технического регламента. Технический регламент должен содержать правила и формы оценки соответствия (в том числе в техническом регламенте могут содержаться схемы подтверждения соответствия, порядок продления срока действия выданного сертификата соответствия), определяемые с учетом степени риска, предельные сроки оценки соответствия в отношении каждого объекта технического регулирования и (или) требования к терминологии, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения.

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

Оценка соответствия проводится в формах государственного контроля (надзора), аккредитации, испытания, регистрации, подтверждения соответствия, приемки и ввода в эксплуатацию объекта, строительство которого закончено, и в иной форме.

Содержащиеся в технических регламентах обязательные требования к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, правилам и формам оценки соответствия, правила идентификации, требования к терминологии, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения имеют прямое действие

на всей территории Российской Федерации и могут быть изменены только путем внесения изменений и дополнений в соответствующий технический регламент.

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

Не включенные в технические регламенты требования к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, правила идентификации, требования к терминологии, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения не могут носить обязательный характер.

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

4. Технический регламент должен содержать требования к характеристикам продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, но не должен содержать требования к конструкции и исполнению, за исключением случаев, если из-за отсутствия требований к конструкции и исполнению с учетом степени риска причинения вреда не обеспечивается достижение указанных в пункте 1 статьи 6 настоящего Федерального закона целей принятия технического регламента.

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

5. В технических регламентах с учетом степени риска причинения вреда могут содержаться специальные требования к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, требования к терминологии, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения, обеспечивающие защиту отдельных категорий граждан (несовершеннолетних, беременных женщин, кормящих матерей, инвалидов).

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

6. Технические регламенты применяются одинаковым образом и в равной мере

независимо от страны и (или) места происхождения продукции или осуществления связанных с требованиями к продукции процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, видов или особенностей сделок и (или) физических и (или) юридических лиц, являющихся изготовителями, исполнителями, продавцами, приобретателями с учетом положений пункта 9 настоящей статьи.

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

7. Технический регламент не может содержать требования к продукции, причиняющей вред жизни или здоровью граждан, накапливаемый при длительном использовании этой продукции и зависящий от других факторов, не позволяющих определить степень допустимого риска. В этих случаях технический регламент может содержать требование, касающееся информирования приобретателя о возможном вреде и о факторах, от которых он зависит.

8. Международные стандарты должны использоваться полностью или частично в качестве основы для разработки проектов технических регламентов, за исключением случаев, если такое использование признано невозможным вследствие климатических и географических особенностей Российской Федерации, технических и (или) технологических особенностей или по иным основаниям либо если Российская Федерация в соответствии с установленными процедурами выступала против принятия международных стандартов или отдельных их положений.

Национальные стандарты могут использоваться полностью или частично в качестве основы для разработки проектов технических регламентов.

(п. 8 в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

9. Технический регламент может содержать специальные требования к продукции или к связанным с ними процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, терминологии, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их на-

несения, применяемые в отдельных местах происхождения продукции, если отсутствие таких требований в силу климатических и географических особенностей приведет к недостижению целей, указанных в пункте 1 статьи 6 настоящего Федерального закона.

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

Технические регламенты устанавливают также минимально необходимые ветеринарно-санитарные и фитосанитарные меры в отношении продукции, происходящей из отдельных стран и (или) мест, в том числе ограничения ввоза, использования, хранения, перевозки, реализации и утилизации, обеспечивающие биологическую безопасность (независимо от способов обеспечения безопасности, использованных изготовителем).

Ветеринарно-санитарными и фитосанитарными мерами могут предусматриваться требования к продукции, методам ее обработки и производства, процедурам испытания продукции, инспектирования, подтверждения соответствия, карантинные правила, в том числе требования, связанные с перевозкой животных и растений, необходимых для обеспечения жизни или здоровья животных и растений во время их перевозки материалов, а также методы и процедуры отбора проб, методы исследования и оценки риска и иные содержащиеся в технических регламентах требования.

Ветеринарно-санитарные и фитосанитарные меры разрабатываются и применяются на основе научных данных, а также с учетом соответствующих международных стандартов, рекомендаций и других документов международных организаций в целях соблюдения необходимого уровня ветеринарно-санитарной и фитосанитарной защиты, который определяется с учетом степени фактического научно обоснованного риска. При оценке степени риска могут приниматься во внимание положения международных стандартов, рекомендации международных организаций, участником которых является Российская Федерация, распространенность заболеваний и вредителей, а также применяемые поставщиками меры по борьбе с заболеваниями и вредителями, экологические условия, экономические последствия, связанные с возможным причинением

вреда, размеры расходов на предотвращение причинения вреда.

В случае, если безотлагательное применение ветеринарно-санитарных и фитосанитарных мер необходимо для достижения целей ветеринарно-санитарной и фитосанитарной защиты, а соответствующее научное обоснование является недостаточным или не может быть получено в необходимые сроки, ветеринарно-санитарные или фитосанитарные меры, предусмотренные техническими регламентами в отношении определенных видов продукции, могут быть применены на основе имеющейся информации, в том числе информации, полученной от соответствующих международных организаций, властей иностранных государств, информации о применяемых другими государствами соответствующих мерах или иной информации. До принятия соответствующих технических регламентов в случае, установленном настоящим абзацем, ветеринарно-санитарные и фитосанитарные меры действуют в соответствии с пунктом 5 статьи 46 настоящего Федерального закона.

Ветеринарно-санитарные и фитосанитарные меры должны применяться с учетом соответствующих экономических факторов — потенциального ущерба от уменьшения объема производства продукции или ее продаж в случае проникновения, закрепления или распространения какого-либо вредителя или заболевания, расходов на борьбу с ними или их ликвидацию, эффективности применения альтернативных мер по ограничению рисков, а также необходимости сведения к минимуму воздействия вредителя или заболевания на окружающую среду, производство и обращение продукции.

10. Технический регламент, принимаемый федеральным законом или постановлением Правительства Российской Федерации, вступает в силу не ранее чем через шесть месяцев со дня его официального опубликования.

11. Правительством Российской Федерации до дня вступления в силу технического регламента утверждается перечень национальных стандартов, содержащих правила и методы исследований (испытаний) и измерений, в том числе правила отбора образцов, необходимые для применения и исполнения принятого технического регламента

и осуществления оценки соответствия. В случае отсутствия указанных национальных стандартов применительно к отдельным требованиям технического регламента или объектам технического регулирования Правительством Российской Федерации до дня вступления в силу технического регламента утверждаются правила и методы исследований (испытаний) и измерений, в том числе правила отбора образцов, необходимые для применения и исполнения принятого технического регламента и осуществления оценки соответствия.

Указанные правила не могут служить препятствием осуществлению предпринимательской деятельности в большей степени, чем это минимально необходимо для выполнения целей, указанных в пункте 1 статьи 6 настоящего Федерального закона.

(п. 11 в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

12. Правительство Российской Федерации разрабатывает предложения об обеспечении соответствия технического регулирования интересам национальной экономики, уровню развития материально-технической базы и уровню научно-технического развития, а также международным нормам и правилам. В этих целях Правительством Российской Федерации утверждается программа разработки технических регламентов (с указанием формы их принятия), реализация которой полностью или частично финансируется за счет средств федерального бюджета и которая ежегодно должна уточняться и опубликовываться. Технические регламенты также могут быть разработаны вне утвержденной программы.

(в ред. Федерального закона от 1 мая 2007 г. № 65-ФЗ)

Правительством Российской Федерации организуются постоянные учет и анализ всех случаев причинения вреда вследствие нарушения требований технических регламентов жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений с учетом тяжести этого вреда, а также организуется информирование приобретателей, изготовителей и продавцов о ситуации в области соблюдения требований технических регламентов.

Ниже приведены результаты исследований.

Стандартизация может быть:

а) по охвату стандартизуемого объекта — локальной или комплексной;

б) по степени ориентации на мировые достижения — догоняющей или опережающей;

в) по уровню иерархии — международной, национальной, на уровне организации;

г) по объектам стандартизации — единиц измерений, средств измерений, методов измерений, статистики, финансовой отчетности, систем качества, безопасности, охраны окружающей среды, терминологии в различных сферах деятельности, продукции (производственно-технического назначения и товаров народного потребления), услуг (производственных, личных), производственных процессов (технологических, управленческих, обеспечивающих) и др.

Методическое обеспечение СПКО осуществляется путем разработки, согласования, утверждения и введения в действие:

- технических регламентов;
- стандартов различного уровня;
- методик по различным функциям управления;
- методических рекомендаций различного уровня иерархии;
- технических условий на продукцию, услуги, процессы и т. п.;
- описаний, положений, инструкций и т. п.

По СПКО могут разрабатываться стандарты организации (СТО) по следующим подсистемам:

- научное сопровождение системы (СТО по правилам анализа экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации, правилам применения научных подходов и принципов, конкретных методов и моделей по всеобщим, общим и специальным функциям управления, инструментов повышения качества продукции и процессов);

- внешнее окружение системы (правила и методы изучения параметров макро-, мезо- и микросреды, анализ влияния внешних факторов на конкурентоспособность организации);

- целевая подсистема системы;
- обеспечивающая подсистема;
- управляемая подсистема;
- управляющая подсистема.

Ресурсное обеспечение

Весь учебник пронизывает идея о том, что глобальным условием обеспечения высокой конкурентоспособности товаров, организаций, страны является реализация двух всеобщих факторов:

- *обеспечение качества* (образования, различных процессов, качества внешней среды, товаров и работ, сервиса потребителей, управления, жизни и т. д.);

- *ресурсосбережение* (повышение научного уровня работ по управлению ресурсами, оптимизация воспроизводственной структуры экономики, снижение технологических потерь и отходов во всех звеньях от добычи сырья до конечного потребления продуктов, снижение на стадиях стратегического маркетинга и инновационного менеджмента доли будущего труда в совокупном труде по большинству объектов и т. д.).

Основными задачами ресурсного обеспечения разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации являются:

- 1) обеспечение высокого научного уровня работ и процессов по ресурсосбережению;

- 2) тщательное обоснование направлений расходования ресурсов и ресурсопотребляющих объектов как внутри системы (в организации), так и во внешней среде, связанной с организацией инновационных проектов;

- 3) применение научно обоснованных методов прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования, нормирования

потребностей в различных видах ресурсов;

- 4) нахождение источников и форм ресурсного обеспечения из различных источников (федеральный бюджет, бюджет субъекта РФ, бюджет муниципального образования, собственные источники, спонсорство, иностранные инвестиции и т. д.);

- 5) стыковка в стратегии, инновационных и инвестиционных проектах целевых заданий, объектов, затрат ресурсов, места, сроков, исполнителей, эффективности и других компонентов;

- 6) выбор прогрессивных логистических технологий организации материальных потоков;

- 7) выбор современных информационных технологий нормирования, планирования, учета и контроля расходования ресурсов;

- 8) анализ эффективности использования ресурсов;

- 9) стимулирование повышения эффективности использования ресурсов;

- 10) организация обучения персонала прогрессивным технологиям, методам, моделям и инструментам эффективного использования ресурсов (в настоящее время Россия отстает от развитых стран по этому показателю в 2–3 раза, лучший показатель у Японии).

Большинство из перечисленных задач рассмотрено в учебнике (табл. 12.1).

Разработанные автором вопросы ресурсосбережения и ресурсного обеспечения разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации носят универсальный методический характер. Количество вопросов и глубину их проработки каждая организация будет определять самостоятельно, исходя из своих целей, возможностей и особенностей.

Ресурсное обеспечение стратегии повышения конкурентоспособности организации, как и повышение качества различных объектов, является важнейшей проблемой, к тому же очень сложной. Поэтому сначала

Таблица 12.1

**Темы и пункты книги, в которых освещены вопросы
ресурсного обеспечения стратегии и ресурсосбережения**

Название темы или пункта	Вопросы ресурсного обеспечения и ресурсосбережения, которые рассмотрены в данной теме или пункте
Закон возвышения потребностей населения и ускорение обновляемости товаров	По мере улучшения использования ресурсов в стране повышается покупательная способность населения и потребительский спрос, интенсифицируется производство и повышается социально-экономическая активность населения
Закон зависимости между предложением и спросом	С усилением конкуренции на рынке продавцов повышается качество товаров и снижаются равновесная цена, затраты ресурсов
Закон убывающей доходности	Исследование уровня эффективности инвестиций показывает, что на получение каждой последующей единицы эффективности требуется больше единиц затрат ресурсов, чем на получение предыдущей единицы эффективности
Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления	С повышением научного уровня комплексного обоснования затрат ресурсов на стратегический маркетинг, стратегический и инновационный менеджмент затраты на последующих стадиях снижаются в десятки — сотни раз
Закон эффекта масштаба производства	С увеличением программы выпуска продукции или выполнения работы условно-постоянные (косвенные) общецеховые и общезаводские расходы на единицу продукции уменьшаются
Закон всеобщей экономии времени	Эффективность использования ресурсов следует считать в динамике, за весь жизненный цикл объекта, принимая, что совокупный труд равен сумме прошлого, живого и будущего труда. В начале стратегического маркетинга совокупный труд равен будущему труду, а после списания (утилизации) объекта — прошлому труду
Закон конкуренции	Следует вести мониторинг динамики удельной цены (отношение цены к суммарному полезному эффекту) конкурирующих товаров, с тем чтобы своевременно адаптировать стратегию на обеспечение конкурентоспособности своего товара
Закон композиции	При структуризации целей по повышению конкурентоспособности следует увязывать две стороны товара: с одной стороны, качество управления, качество товара, качество сервиса потребителей, а с другой — затраты на его разработку, производство, сервис, потребление
Закон пропорциональности	Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации и ее внешней среды равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями целого называется диспропорцией, которая снижает устойчивость и эффективность системы, способствует ее разрушению. Непропорциональность системы по какому-либо компоненту (качеству, производительности, ресурсному обеспечению и т. д.) приводит ее эффективность к эффективности самого слабого звена
Закон развития	Развитие — это необратимое, направленное, закономерное и объективное изменение материи и сознания с целью экономии энергии (ресурсов) ради удовлетворения потребностей и повышения конкурентоспособности системы
Системный подход	Ресурсное обеспечение следует рассматривать как систему взаимосвязанных экономических законов и законов организации, научных подходов и принципов, методов и моделей ресурсосбережения по всем стадиям жизненного цикла исследуемого объекта в единстве с техническими, экономическими, социальными и другими аспектами управления конкурентоспособностью объекта

Продолжение табл. 12.1

Название темы или пункта	Вопросы ресурсного обеспечения и ресурсосбережения, которые рассмотрены в данной теме или пункте
Комплексный подход	При применении комплексного подхода исследуются взаимосвязи всех аспектов (политических, экономических, социальных, технических и др.) как система. Поэтому вероятность нерационального использования ресурсов мала
Маркетинговый подход	Следует реализовать по трем звеньям: 1) стратегический маркетинг « потребитель; 2) стратегический маркетинг « все звенья до реализации товара, параллельно стратегическому маркетингу для каждого звена устанавливаются нормативы конкурентоспособности объектов; 3) горизонтальная линия взаимной ответственности от стратегического маркетинга до сервиса потребителей
Функциональный подход	Создание или развитие эксклюзивного объекта следует начинать не с его совершенствования, не от изготовителя, а с рынка, изучения потребностей и создания совершенного нового объекта для выполнения новых функций. Не следует, например, совершенствовать структуру отдела под Иванова, Петрова, Сидорова, а следует формировать новую структуру под новые функции «выхода» отдела
Нормативный подход	Управляют не словами, а цифрами, нормативами. Нормативы следует устанавливать не только по расходу материальных, трудовых и финансовых ресурсов, но и по замене изношенных основных фондов, компонентам организации производства, труда и управления в пространстве и во времени
Оптимизационный подход	Без применения экономико-математических методов оптимизации расходования ресурсов на единицу полезного эффекта за жизненный цикл объекта бесполезно ожидать повышения эффективности использования ресурсов
Принципы ресурсосбережения	В принципах ресурсосбережения реализуются научные основы управления, охватывающие экономические законы и законы организации, научные подходы и принципы, методы и модели анализа, прогнозирования, оптимизации, нормирования и планирования эффективных материальных потоков в организации и внешней среде
Стыковка процесса движения ресурсов	В табл. 6.13 и 6.14 приведены примерные формы для стыковки по целям, ресурсам, в пространстве и во времени компонентов новшеств и инноваций, как основы стратегии повышения конкурентоспособности организации
Методы выполнения функций управления	В теме излагаются взаимоувязанные методы анализа, прогнозирования, экономического обоснования, планирования и организации процессов по повышению конкурентоспособности объектов (в том числе по повышению качества и ресурсосбережению)
Методы разработки нормативов конкурентоспособности	В теме излагаются расчетно-аналитические, экспертные методы нормирования, факторный анализ ресурсопотребления и качества. Приводится методика оценки качества нормативов конкурентоспособности товаров и организации
Методы ресурсосбережения и ценообразования	В теме подробно излагаются методы формирования и реализации стратегии ресурсосбережения, ценообразования. По каждому методу приведены конкретные алгоритмы решения задач и примеры их применения
Методы управления персоналом	В теме приведены особенности управления персоналом, ориентированного на конкурентоспособность, методы нормирования труда и стимулирования достижения запланированных результатов

Окончание табл. 12.1

Название темы или пункта	Вопросы ресурсного обеспечения и ресурсосбережения, которые рассмотрены в данной теме или пункте
Ориентация образования на повышение конкурентоспособности страны	В теме приводятся методические основы перехода высшего технического и экономического образования в России на систему МЭТУК (методика © экономика + техника + управление © конкурентоспособность), основными компонентами которой являются повышение качества управления, применение системного, комплексного и других научных подходов, рассмотрение закона экономии времени с будущим трудом и т. д.
Функции финансового менеджмента	Обоснована необходимость деления финансового менеджмента на стратегический и тактический, прогнозирования доходов по каждому товару на будущих рынках (сначала надо заработать, а потом — делить, сначала — синтез, потом — анализ)
Формирование целей	Приведены методические рекомендации по структуризации целей стратегии повышения конкурентоспособности организации, включающие и цели ресурсосбережения по различным направлениям стратегии

рекомендуется обучить менеджеров и специалистов мыслить системно, комплексно, стратегически, затем изучить как можно шире и глубже внешние и внутренние факторы обеспечения конкурентоспособности организации и на основании этого сложные проблемы делить (структурировать) на простые задачи и с применением рекомендаций, изложенных в учебнике, искать пути решения этих задач. От сложного к простому — идея применения системного подхода.

Информационное обеспечение

Классификация, требования и направления информационного обеспечения

Информация в первоначальном смысле — это сведения, исходные данные. С развитием кибернетики в общей теории систем этот термин хотя и сохранил свое первоначальное значение, однако стал употребляться для обозначения сведений, знаний наблюдателя о системе и среде ее функционирования; продукт информирования, отображающий или воздействующий на выделенные свойства, особенности и показатели исследуемых явлений, объектов или организаций и снимающий существующую до его получения неопределенность.

Автором предлагается следующая *классификация информации*:

- 1) по объекту — показатели качества управления, качества товара, его ресурсоемкости, качества сервиса потребителей, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.;
- 2) по принадлежности к СПКО — информация о внешней среде, подсистемах научного обеспечения, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей;
- 3) по форме передачи — вербальная (словесная) и невербальная;
- 4) по изменчивости во времени — условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная);
- 5) по способу передачи — электронная, телефонная, письменная и др.;
- 6) по режиму передачи — в нерегулируемые сроки, по запросу, принудительно в определенные сроки;
- 7) по назначению — экономическая, техническая, социальная, управленческая и др.;
- 8) по стадиям жизненного цикла объекта — информация по стадиям стратегического маркетинга, НИОКР, организационно-технологической подготовке производства,

производству продукции и услуг, сервису, эксплуатации, утилизации;

9) по отношению субъекта управления к объекту — между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и горизонтали, между руководителями и подчиненными, неформальные коммуникации.

Основными требованиями к информации являются:

1. Своевременность.
2. Достоверность (с определенной вероятностью).
3. Достаточность.
4. Надежность (с определенной степенью риска).
5. Комплексность (по качеству и ресурсоемкости, стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т. д.).
6. Адресность.
7. Правовая корректность.
8. Многократность использования.
9. Высокая скорость сбора, обработки и передачи.
10. Возможность кодирования.
11. Актуальность информации и др.

К основным направлениям информационного обеспечения СПКО относятся:

1. Информация о потребителях, их потребностях, параметрах рынка и конкуренции:
 - демографические показатели;
 - покупательная способность потребителей;
 - размер спроса на товары;
 - доля на рынке и тенденции ее изменения;
 - объем, история, тенденции и прогноз для конкретного товара;
 - рыночная политика и планы;
 - цены, скидки, условия договоров, спецификация товаров;
 - отношения с потребителями и репутация;
 - сила конкуренции по товарам;
 - система распределения товаров;
 - система и качество сервиса потребителей;

- численность и размещение торговых агентов;

- система стимулирования ускорения продаж;

- программы и действенность рекламы;
- эффективность функционирования институтов рыночной инфраструктуры и другие параметры.

2. Информация о внешней среде организации и ее основных конкурентах.

3. Информация о применяемых конкурентами законах, научных подходах, принципах, методах, моделях.

4. Информация о динамике жизненных циклов объектов.

5. Информация о конкурентных преимуществах и слабостях конкурентов и организации.

6. Информация об организационно-техническом уровне участников.

7. Информация о финансовом состоянии.

8. Информация о персонале.

9. Информация о качестве систем управления.

10. Информация об уровне конкурентоспособности.

Как показывает зарубежный опыт, один из наиболее широко применяемых способов быстрого и точного ввода данных в компьютерные системы — применение технологии штрихового кодирования, являющейся разновидностью технологии автоматической идентификации данных (ТАИД). К ТАИД относятся также технологии, где используются радиозначки, магнитные полосы, смарт-карты, оптическое распознавание знаков, распознавание знаков на основе магнитных чернил и т. д.

CALS — информационная технология интеграции всех процессов жизненного цикла изделий¹

Система CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support), т. е. непрерывный сбор

¹ Идея CALS предложена в книге автора: Функционально-стоимостный анализ эффективности производства. Краснодар: Книжное издательство, 1983.

информации и поддержка жизненного цикла, была разработана министерством обороны США и внедряется с 1988 г. В системе CALS предусмотрен комплекс стандартов автоматизированного обмена данными между заказчиком, размещающим государственный контракт на разработку и производство военной техники, поставщиками комплектующих изделий и сырья, а также ведомствами, изготовляющими и эксплуатирующими военную технику. Принципы, положенные в основу CALS, стали использоваться в гражданском секторе экономики ряда стран, в том числе России. Созданы международные организации по этим вопросам — CALS International (неправительственная организация, выполняющая роль координационного совета по электронному обмену данными между транснациональными промышленными корпорациями) и CALS-NATO.

Основные направления развития CALS-технологий в промышленности России рассмотрены и одобрены на заседании коллегии Минпромнауки России. Учитывая ограниченность ресурсов и сроков, отведенных на преодоление отставания промышленности России в области CALS-технологий, признано целесообразным разработать и реализовать межведомственную программу первоочередных мер, обеспечивающих реализацию основных направлений развития CALS-технологий в промышленности России в 2003–2006 гг.

Эти технологии позволяют упорядочить информационное обеспечение всех процессов жизненного цикла изделий, снизить затраты и повысить качество процессов и изделий, сократить сроки выполнения работ. Основные инструменты CALS — унификация, стандартизация, автоматизация компонентов и процессов в условиях глобализации.

Так, например, задача обеспечения качества продукции предприятий ОПК отнесена к числу приоритетных направлений работ, утвержденных Президентом РФ от 10 ноября 2001 г. в рамках «Основ политики Рос-

сийской Федерации в области развития оборонно-промышленного комплекса на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу». Проблемы обеспечения качества продукции предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) были рассмотрены 5 марта 2002 г. Комиссией Правительства РФ по военно-промышленным вопросам (далее — Комиссия). Во исполнение решений Комиссии совместно с Минпромнауки, Минобороны, Минатомом, Госстандартом, Госкомстатом, российскими агентствами оборонных отраслей промышленности разработан и утвержден План мероприятий по обеспечению качества продукции ОПК (далее — План мероприятий).

Комплекс работ по выполнению Плана мероприятий связан с созданием нормативно-правовой, научно-методической и программно-технической базы, необходимой для создания условий для повышения качества продукции ОПК.

В целях организации работ по реализации Плана Минпромнауки России 25 апреля 2002 г. проведено совещание-семинар представителей федеральных органов исполнительной власти и руководителей ведущих организаций оборонно-промышленного комплекса «О мерах по обеспечению качества продукции ОПК».

В работе совещания-семинара приняли участие более 150 представителей федеральных органов исполнительной власти, руководителей и специалистов организаций промышленности. Решением совещания-семинара руководителям организаций оборонных отраслей промышленности поручалось разработать и реализовать в 2002 г. комплекс мероприятий по повышению качества создаваемой продукции, включая совершенствование существующих систем качества в соответствии с требованиями новой версии международных стандартов серии ИСО 9000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001, ГОСТ Р ИСО 9001–2001), а также внедрение технологий информационного обеспечения качества продукции.

Во исполнение решения Комиссии Правительства РФ по военно-промышленным вопросам Минатомом России и российскими агентствами оборонных отраслей промышленности в 2002 г. проведены заседания коллегий по вопросам обеспечения качества выпускаемой продукции.

В соответствии с поручениями Президента РФ (от 19 июня 2002 г. № Пр-1090) и Правительства РФ (от 29 июня 2002 г. № МК-П7-09 399) на Минпромнауки России совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами возложена функция разработки и реализации в промышленности комплексной межведомственной программы повышения качества продукции ОПК (далее — Программа).

Минпромнауки России разработан проект концепции Программы, который рассмотрен и одобрен на заседании Коллегии Минпромнауки России 2 апреля 2003 г.

Как отмечалось на заседании Коллегии, наряду с проблемами технического перевооружения предприятий ОПК существует ряд факторов, которые препятствуют эффективному решению задач повышения качества продукции ОПК. Основной из них состоит в отсутствии на оборонных предприятиях современного правового, нормативного, научно-методического и программно-технического обеспечения качества продукции.

Основой научно-методического обеспечения качества продукции является современная методология менеджмента качества, базирующаяся на теории управления процессами и информационными потоками на всех стадиях жизненного цикла продукции. Для предприятий ОПК должна быть разработана методология создания и обеспечения эффективного функционирования современных систем менеджмента качества (СМК), соответствующих требованиям стандартов ИСО 9000: 2000.

По опыту передовых зарубежных фирм кардинальным средством повышения конкурентоспособности наукоемкой продукции, в первую очередь ВВТ, является при-

менение CALS-технологий. Сегодня практически во всех развитых странах разработаны и реализуются национальные программы по их развитию. В странах ЕС и НАТО выполняется более 10 совместных широкомасштабных программ по разработке и реализации интегрированных информационных технологий производства наукоемкой продукции, в первую очередь военной техники.

Результатом успешного внедрения CALS на ведущих западных фирмах является введение в странах НАТО требования по применению указанных технологий в процессах их разработки, производства, эксплуатации и утилизации в качестве обязательного условия получения заказа на разработку новейших видов ВВТ. Отечественная оборонная промышленность существенно отстает от ведущих развитых стран в части внедрения CALS-технологий. Это отставание может привести к резкому сокращению экспортного потенциала российских производителей наукоемкой, в первую очередь военной техники вплоть до их вытеснения с международного рынка.

В этой ситуации Минпромнауки России совместно с российскими агентствами оборонных отраслей промышленности разработаны и выполняются пилотные проекты по внедрению CALS-технологий применительно к новейшим видам техники.

Реализация указанных пилотных проектов позволит создать нормативно-правовую, научно-методическую и программно-техническую базу для внедрения CALS-технологий на предприятиях-изготовителях наукоемкой продукции, в первую очередь на предприятиях — экспортерах вооружений военной техники.

В 2002 г. *Минпромнауки России* совместно с *Минобразования России* в рамках подписанного Соглашения о сотрудничестве в области CALS-технологий создана и успешно функционирует система подготовки, переподготовки и аттестации специалистов оборонных предприятий в области CALS. Указанная система действует на ба-

зе Государственного центра обучения в области CALS-технологий (созданного Минпромнауки России и Минобрнауки России) и Научно-исследовательского центра CALS-технологий «Прикладная логистика» (созданного Минпромнауки России и Госстандартом России). По состоянию на 1 января 2003 г. переподготовку и аттестацию специалистов в указанных центрах прошли более 150 специалистов 47 ведущих предприятий ОПК.

В рамках Соглашения о сотрудничестве *Минпромнауки России и Минэкономпрома Республики Татарстан* в феврале 2001 г. был утвержден пилотный региональный проект «Повышение качества и конкурентоспособности промышленной продукции Республики Татарстан на основе внедрения новых информационных технологий, международных стандартов качества и сертификации».

Цель проекта — достижение международной конкурентоспособности отечественной продукции и товаропроизводителей на основе внедрения новых технологий, применения международных стандартов и сертификации.

Решением Минпромнауки России и Минэкономпрома Республики Татарстан на НИЦ CALS-технологий «Прикладная логистика» возложены функции координации работ по реализации указанного регионального пилотного проекта.

В рамках реализации регионального пилотного проекта НИЦ CALS-технологий «Прикладная логистика» выполняет комплекс работ по внедрению CALS-технологий на *ОАО «Казанский вертолетный завод»* и *ОАО «КамаЗ»*.

Минпромнауки России, Минатомом России и Госстандартом России разработана и утверждена межведомственная программа работ по стандартизации в области CALS-технологий. При реализации указанной межведомственной программы в 2003 г. намечено было разработать и ввести в действие свыше 20 стандартов, в том числе стандарты, обеспечивающие равноправ-

ное применение электронной конструкторской, технологической и производственной документации наряду с бумажной документацией.

Минпромнауки России совместно с Минобороны России и российскими агентствами оборонных отраслей промышленности:

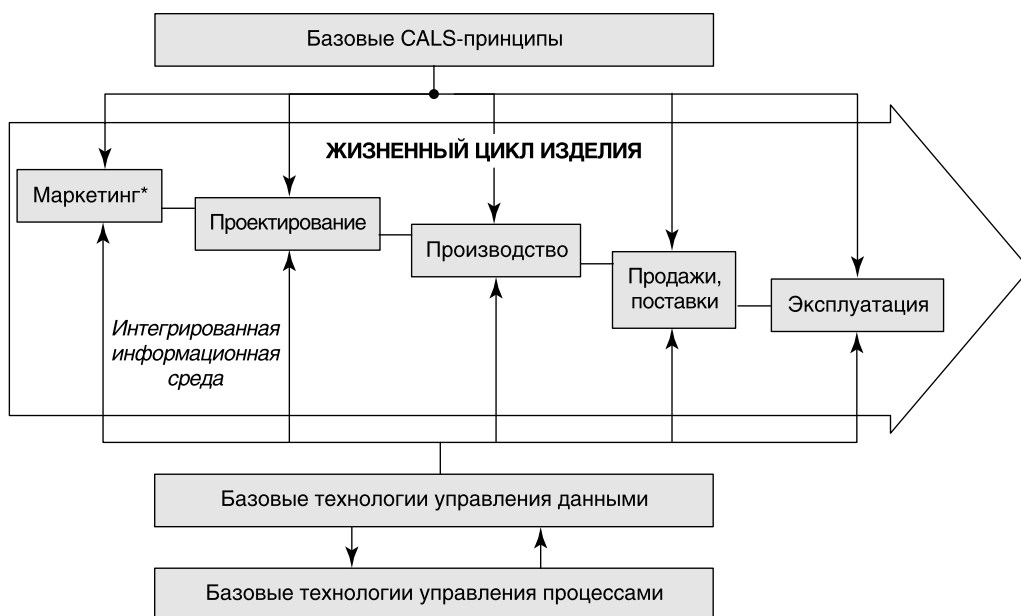
- подготовлены и подписаны Соглашения о совместном выполнении пилотных проектов внедрения CALS-технологий (при этом Минпромнауки России обеспечивает разработку научно-методического и нормативного обеспечения, а российские агентства оборонных отраслей промышленности — адаптацию научного и нормативного обеспечения применительно к отраслевой продукции);

- разработаны и утверждены Программы работ на 2003–2006 гг. по реализации указанных пилотных проектов внедрения CALS-технологий в процессах разработки, производства и эксплуатации новейших видов военной техники; утверждены Протоколы финансирования работ на 2003 г. по реализации указанных пилотных проектов внедрения технологий в процессах разработки, производства и эксплуатации новейших видов военной техники (при этом объем бюджетного финансирования по каждому из проектов со стороны Минпромнауки России и российских агентств оборонных отраслей промышленности не превышает 25%, а остальное финансирование осуществляется за счет средств предприятий — экспортеров военной техники).

Концептуальная модель CALS. Основное содержание концепции CALS, принципиально отличающее ее от других, составляют инвариантные понятия, которые реализуются (полностью или частично) в течение жизненного цикла (ЖЦ) изделия (рис. 12.2).

Эти инвариантные понятия условно делятся на три группы:

- базовые принципы CALS;
- базовые управленческие технологии;
- базовые технологии управления данными.



* Предлагается стратегический маркетинг.

Рис. 13.2. Концептуальная модель CALS

К базовым принципам относятся:

1) системная информационная поддержка ЖЦ изделия на основе использования интегрированной информационной среды (ИИС), обеспечивающая минимизацию затрат в ходе ЖЦ;

2) информационная интеграция за счет стандартизации информационного описания объектов управления;

3) разделение программ и данных на основе стандартизации структур данных и интерфейсов доступа к ним, ориентация на готовые коммерческие программно-технические решения (Commercial Of The Shelf — COTS), соответствующие требованиям стандартов;

4) безбумажное представление информации, использование электронно-цифровой подписи;

5) параллельный инжиниринг (Concurrent Engineering);

6) непрерывное совершенствование бизнес-процессов или реинжиниринг бизнес-процессов (Business Processes Reengineering).

Базовые управленческие технологии, инвариантные по отношению к объекту (продукции), включают:

- управление проектами и заданиями (Project Management/Workflow Management);

- управление ресурсами (Manufacturing Resource Planning);

- управление качеством (Quality Management);

- интегрированную логистическую поддержку (Integrated Logistic Support).

Базовые технологии управления данными об изделии, процессах, ресурсах и среде.

Систематизация принципов и технологий построения интегрированных информационных систем поддержки ЖЦ сложной наукоемкой продукции необходима для формирования общей методической и системотехнической базы для решения данного класса задач.

Анализ информационных материалов, опубликованных как в традиционной печати, так и в сети Интернет, позволил выявить ряд основных аспектов, определяющих

эффективность применения CALS-технологий. К их числу относятся:

1) компьютерная автоматизация, позволяющая повысить производительность основных процессов и операций создания информации;

2) информационная интеграция процессов, обеспечивающая совместное и многократное использование одних и тех же данных. Интеграция достигается минимизацией числа и сложности вспомогательных процессов и операций, связанных с поиском, преобразованием и передачей информации. Поскольку доля вспомогательных процессов и операций в общем цикле достаточно велика, сокращение связанных с ними затрат времени и средств является существенным фактором экономии. Одним из инструментов интеграции является стандартизация способов и технологий представления данных с тем, чтобы результаты предшествующего процесса могли быть использованы для последующих процессов с минимальными преобразованиями;

3) переход к безбумажной организации процессов и применение новых моделей их организации. Сегодня основной формой представления результатов интеллектуальной деятельности является бумажный документ, который в таком виде разрабатывается, контролируется, согласовывается и утверждается. Очень часто, даже при использовании компьютерных систем, конечный результат интеллектуальной деятельности формируется в виде бумажного документа, а на последующих стадиях снова преобразовывается в электронный вид. Количество циклов преобразования и трудоемкость достаточно велики. Поэтому переход от бумажного документооборота к электронному позволяет многократно ускорить доставку документов нужным лицам, обеспечить параллельные процессы обсуждения, контроля и утверждения результатов работы, существенно сократить их длительность. Из этих аспектов можно выделить конкретные факторы, непосредственно влияющие

на экономические показатели производства, применяющего CALS-технологии:

- сокращение затрат и трудоемкости процессов технической подготовки и освоения производства новых изделий;

- сокращение календарных сроков вывода новых конкурентоспособных изделий на рынок;

- сокращение доли брака и затрат, связанных с внесением изменений в конструкцию;

- увеличение объемов продаж изделий, снабженных электронной технической документацией (в частности, эксплуатационной), в соответствии с требованиями международных стандартов;

- сокращение затрат на эксплуатацию, обслуживание и ремонты изделий (затрат на владение), которые для сложной наукоемкой продукции подчас равны или превышают затраты на ее закупку.

Приведем некоторые количественные оценки эффективности внедрения CALS в промышленности США:

- прямое сокращение затрат на проектирование — от 10 до 30%;

- сокращение времени вывода новых изделий на рынок — от 25 до 75%;

- сокращение доли брака и объема конструктивных изменений — от 23 до 73%;

- сокращение затрат на подготовку технической документации — до 40%;

- сокращение затрат на разработку эксплуатационной документации — до 30%;

- сокращение времени разработки изделий — от 40 до 60%.

По зарубежным данным, потери, связанные с несовершенством информационно-взаимодействия с поставщиками, только в автомобильной промышленности США оцениваются в сумме порядка 1 млрд долл. в год. Аналогичные потери имеют место и в других отраслях промышленности.

Затраты на разработку реактивного двигателя GE 90 для самолета «Боинг-777» составили 2 млрд долл., а разработка новой модели автомобиля компании «Форд» стоит

от 3 до 6 млрд долл. Это означает, что экономия от снижения прямых затрат на проектирование только по двум указанным объектам может составить от 500 млн до 2,2 млрд долл.

Отсюда следует, что внедрение CALS-технологий приводит к существенной экономии и получению дополнительной прибыли.

Поэтому эти технологии широко применяются в промышленности развитых стран.

В связи с большими объемами ожидаемой экономии и дополнительных прибылей в эту сферу привлекаются значительные инвестиции, измеряемые миллиардами долларов. По данным зарубежных источников, инвестиции правительства США в сферу CALS-технологий составляют 1 млрд долл. в год. Затраты других стран меньше, например, правительство Финляндии затратило на национальную программу в этой области свыше 20 млн долл. и примерно такую же сумму (около 25 млн долл.) вложили в нее частные компании. Корпорация General Motors в течение 1990–1995 гг. израсходовала на эти цели 3 млрд долл. Средние затраты на один проект, посвященный решению локальной задачи в области CALS-технологий (например, разработка стандарта или программы), составляют 1,2–1,5 млн долл. при среднем сроке выполнения от 2 до 4 лет.

Эти цифры свидетельствуют о том, какое значение придают на Западе проблематике, связанной с CALS-технологиями.

Выводы

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» не регламентирует процессы обеспечения конкурентоспособности различных объектов. Поэтому (по опыту США) необходим федеральный закон «О конкурентоспособности».

2. Федеральный закон «О техническом регулировании» ориентирован на обеспечение конкурентоспособности продукции. Поэтому в сопутствующих законах и подзакон-

ных нормативных актах должна сохраниться идея повышения конкурентоспособности различных объектов. Следует ускорить разработку технических регламентов.

3. Информационная технология интеграции всех процессов жизненного цикла изделий CALS охватывает, с одной стороны, все стадии жизненного цикла изделий, начиная с маркетинга и заканчивая их утилизацией, а с другой — качество процессов, качество изделий и затраты ресурсов. Однако CALS не интегрирует перечисленные аспекты в конкурентоспособность товаров как комплексный показатель их рыночной престижности. Нами формализованы методы синтеза комплексный показатель конкурентоспособности товара факторов качества процессов (управления), качества товара, затрат на его изготовление, качества сервиса и затрат на использование (применение, эксплуатацию). Следующим шагом развития CALS будет внедрение разработок по управлению конкурентоспособностью объектов (не только изделий) на основе интеграции по всем стадиям жизненного цикла процессов управления качеством и ресурсами.

13. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации

Структура механизма реализации стратегии

Разработка стратегии — половина дела, главное — реализовать ее. Эффективность любых стратегий, проектов, программ, планов определяется в сфере потребления, на конкретном рынке.

Оценка фактической эффективности реализации стратегии осуществляется не ее разработчиками и изготовителями новой продукции, а конечными потребителями. Стратегия, не обеспечивающая конкурентоспособность выпускаемой продукции, принесет не прибыль, а убытки, рав-

ные затратам на разработку и реализацию стратегии.

Количественные задания дерева целей стратегии (четвертый уровень дерева в инновационных проектах стратегии) оформляются в виде более подробных мероприятий, являющихся результатом внедрения новшеств. В конечном счете реализация мероприятий обеспечивает достижение целей стратегии.

Управление проектами по разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации представляет собой сложную структуру, состоящую из множества компонентов:

- изучение динамики изменения потребностей в данном виде товара на конкретных рынках (функция стратегического маркетинга);
- прогнозирование нормативов конкурентоспособности товаров и организации (функция стратегического маркетинга);
- структуризация целей и заданий стратегии повышения конкурентоспособности организации (функция стратегического менеджмента);
- разработка инновационных и инвестиционных проектов по реализации заданий стратегии (функция инновационного менеджмента);
- оценка и управление рисками инвестирования;
- организация финансирования проектов;
- организация комплексного обеспечения инновационных и инвестиционных проектов;
- разработка принципов и методов диагностики, прогнозирования, планирования и формулирования целей, заданий и мероприятий инновационных и инвестиционных проектов;
- организация инновационной деятельности по реализации целей, заданий и мероприятий проектов;
- формирование коллектива по разработке и реализации проектов;

- разработка организационной структуры коллектива, ее взаимосвязей с внешней средой;

- мониторинг и контроль объемов, качества, затрат ресурсов и сроков выполнения заданий (мероприятий) проектов;

- координация работы ответственных исполнителей, исполнителей и соисполнителей выполнения заданий (мероприятий) проектов стратегии;

- оперативное регулирование (корректировка, уточнение, изменение) выполнения заданий проектов;

- диагностика эффективности стратегии и стимулирование качественного, эффективного и своевременного выполнения заданий инновационных и инвестиционных проектов стратегии повышения конкурентоспособности организации;

- установление обратной связи с рынком, потребителями продукции и услуг (самостоятельных или сопутствующих) организации.

Попытаемся соединить все перечисленные компоненты в единый механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации (рис. 13.1).

Скелет механизма готов. Теперь необходимо обеспечить стратегию ресурсами и оживить (одушевить) ее управленческими решениями (нервной системой), принимаемыми в рамках ранее рассмотренных в книге законов, подходов и принципов, по эффективным методикам. Не следует забывать об условной структуре затрат по стадиям жизненного цикла товаров: 1: 10: 100: 1000, где «1» — затраты на стратегический маркетинг и разработку стратегии (или «экономия», если эти работы не будут проводиться); «10» — затраты на инновационную деятельность по документальному и электронному воплощению заданий стратегии; «100» — затраты на материализацию инновационных проектов; «1000» — затраты на сервис потребителей товаров и их использование. Другими словами, затраты после разработки стратегии растут в геомет-

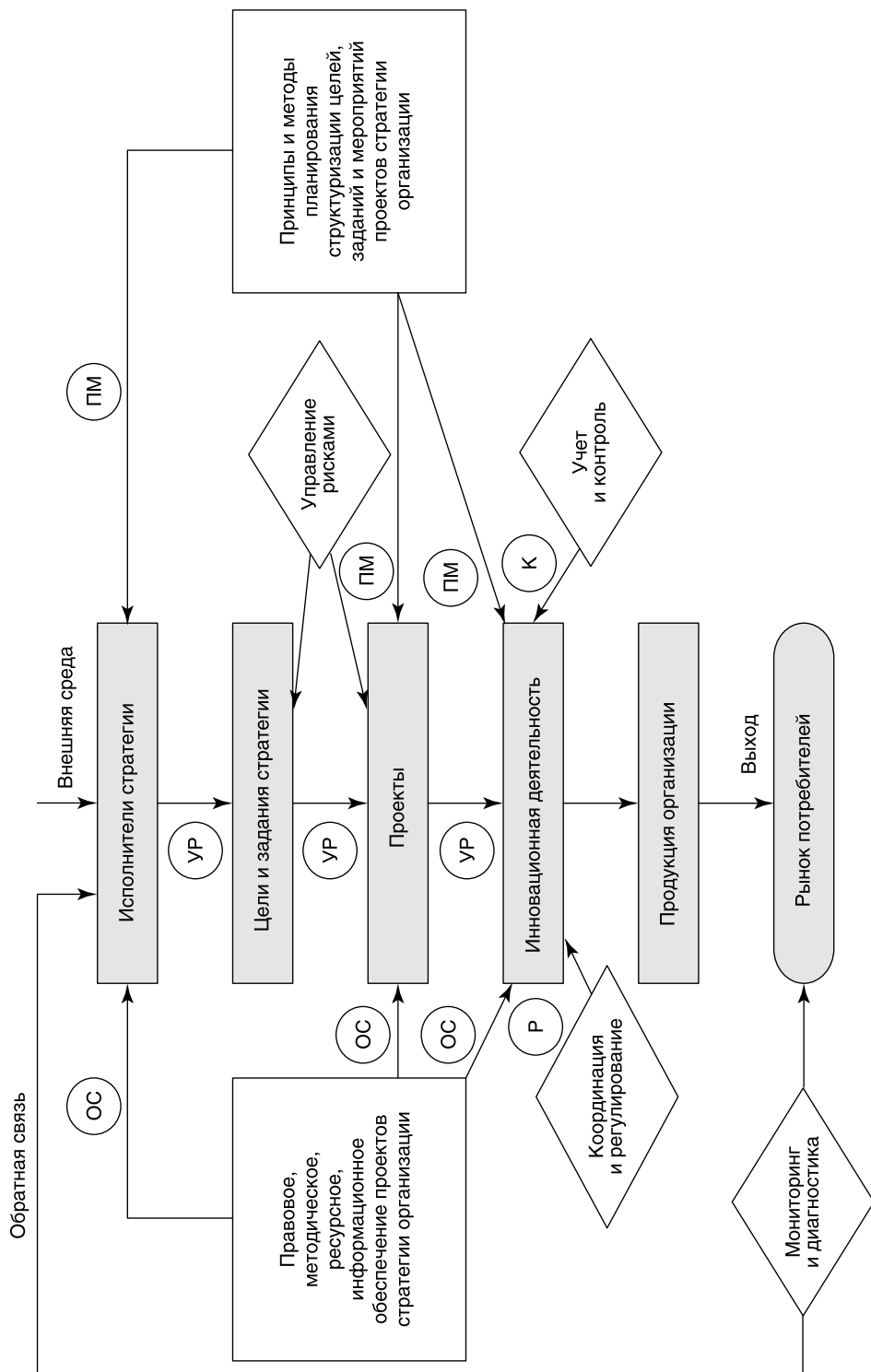


Рис. 13.1. Структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации:

ОС — обеспечение стратегии; УР — управленческие решения;

ПМ — принципы и методы управления; К — учет и контроль; Р — координация и регулирование

рической прогрессии. Если мы не будем научно обосновывать (будем работать по 3–4 сигмам), то на последующих стадиях жизненного цикла товара затраты будут расти еще в больших пропорциях и мы вместо эффекта от нашей дешевой стратегии понесем одни убытки.

Организационные вопросы разработки управленческих решений по большинству перечисленных на рис. 14.1 компонентов стратегии повышения конкурентоспособности организации были рассмотрены в предыдущих темах данной книги. Адаптацию универсальных рекомендаций автора руководство организации будет осуществлять исходя из своих целей, возможностей и особенностей. Если вы часто смотрите назад, вы живете прошлым, если под ноги — настоящим, если стремитесь мыслить системно, комплексно, стратегически — вы живете будущим.

Принципы и методы организации процессов по реализации стратегии

Процессы по реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации очень сложные по следующим причинам: во-первых, эти процессы носят инновационный характер, стратегию надо строить на новшествах и ноу-хау; во-вторых, процессы по разработке и реализации стратегии разовые, индивидуальные, эксклюзивные; в-третьих, они охватывают весь мозговой штаб организации; и, в-четвертых, проблемы повышения конкурентоспособности охватывают все аспекты — и проблемы повышения качества, и проблемы ресурсосбережения, и проблемы финансов, рыночного механизма, управления персоналом и т. д. Поэтому трудно выделить специфические принципы организации процессов по реализации стратегии. Попытаемся это сделать.

К принципам организации процессов по реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации необходимо отнести следующие:

1) правовая и методическая регламентация процессов (с помощью законов, регламентов, стандартов, методик и т. д.);

2) построение структуры организации (предприятия) по проблемно-целевому принципу, т. е. у руководителя крупной организации должны быть следующие заместители: главный менеджер (первый заместитель), заместитель по персоналу, главный маркетолог (по функциям стратегического и тактического маркетинга), главный инженер, коммерческий директор, заместитель по логистике (по закупочной и сбыточной логистике), заместитель по производству, заместитель по социальным вопросам, заместитель по продажам и сервису потребителей;

3) применение маркетингового подхода по отношению не только к внешним потребителям, но и внутренним (отдел стратегического маркетинга разрабатывает нормативы конкурентоспособности для всех главных служб по производственной цепочке, которые, в свою очередь, стремятся обеспечить отличный или конкурентоспособный выход своего звена, тогда и на выходе организации в целом будет конкурентоспособная продукция). Этот принцип должен быть зафиксирован в положениях;

4) обеспечение оптимальной адаптивности организации к внешней среде путем автоматизации управления и производства, внутренней среды, мониторинга и диагностики внешней среды и формирования коллективов из профессионалов своего участка работы, создания продукции и технологии ее производства из легкопереналаживаемых блоков и т. д.;

5) рациональное сочетание методов управления персоналом как совокупности: методов принуждения, побуждения и убеждения;

6) соблюдение руководителями принципов работы, ориентированных на повышение качества процессов, ресурсосбережение и повышение конкурентоспособности товаров и организации;

7) обеспечение оптимального уровня выполнения принципов пропорциональности, непрерывности, прямоточности, параллельности, оперативности, ритмичности и др. (принципы рационализации процессов);

8) нормативная регламентация производственных и управленческих процессов путем разработки и соблюдения норм условий и охраны труда, норм затрат труда, норм результатов труда и др.;

9) изучение психологического портрета личности (темперамента, характера, способностей, направленности, интеллектуальности, эмоциональности, волевых качеств, общительности и др.) с целью повышения морально-психологического климата в коллективе и получения синергического эффекта;

10) научная организация труда (нормирование трудовых процессов, изучение трудового потенциала, разработка оптимальной системы оплаты труда, ориентированной на повышение качества процессов, конкурентоспособность продукции и организации и т. д.).

Распространенными методами организации процессов являются сетевые модели, оперограммы, ленточные графики и др. Рассмотрим эти методы.

Сетевое планирование и управление (СПУ) — это графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. *Сетевой график* — полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяются логические взаимосвязи и последовательность работ. Основными элементами сетевого графика являются работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком).

Работа — это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определенными затратами труда и времени. Если для перехода от одного события не требуется ни затрат времени,

ни затрат труда, то взаимная связь таких событий изображается пунктирной стрелкой и называется фиктивной работой. Фиктивная работа представляет собой, таким образом, логическую связь между событиями и показывает зависимость начала выполнения какой-либо работы от результатов выполнения другой.

Событие — это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т. е. ее результат (исключение — начальное событие) и начало последующей работы (исключение — конечное событие). Любая непрерывная последовательность взаимосвязанных событий и работ носит название путь. Путь от начального до конечного события называется полным. Подробнее эти методы описаны в специальной литературе. Приведем фрагмент укрупненного комплекса работ по планированию (рис. 14.2).

Проведем краткий анализ сетевого графика. *Критическим (наиболее продолжительным)* является путь 1–4–6–7 продолжительностью 10 мес. (3,5 + 4,0 + 2,5). Путь 1–3–6–7 имеет продолжительность 9,5 мес. (4,5 + 2,5 + 2,5), путь 1–2–5–7 — продолжительность 8,5 мес. (2,5 + 3,0 + 3,0). Срыв любого события на критическом пути (на рисунке выделен жирной линией) ведет к срыву всего комплекса работ. Остальные пути имеют некоторый резерв времени, например, путь 1–3–6–7 имеет резерв 0,5 мес. (5%), путь 1–2–5–7 — в 1,5 мес. (15%). Напряженность последнего пути равна 0,85, что означает допустимость задержки событий 2 и 5 в сумме не более чем на 1,5 мес. Таким образом, сетевые модели позволяют наглядно установить взаимосвязи событий и оптимизировать комплекс работ.

Для увязки работ и исполнителей рекомендуется строить оперограммы по следующей форме (рис. 14.3).

На рисунке показано, что за работу 1 ответственным является исполнитель Г, а Б является соисполнителем. По работе 2, например, ответственным исполнителем является

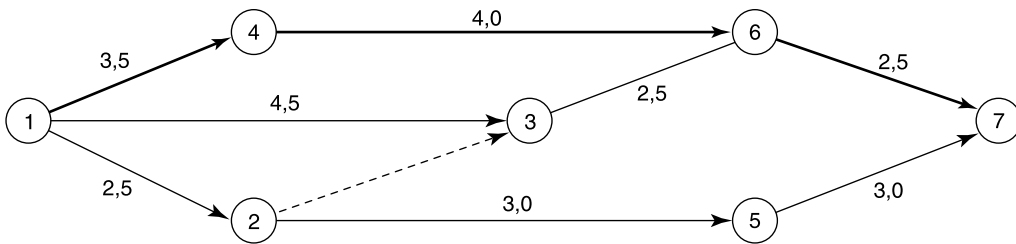


Рис. 14.2. Фрагмент укрупненного комплекса работ по планированию:

события: 1 — получено задание на планирование с финансированием; 2 — выполнен анализ методических документов по планированию, моделированию, оптимизации; 3 — уточнены нормативы конкурентоспособности планируемого объекта; 4 — выполнен прогноз основных параметров плана; 5 — выполнены работы по моделированию некоторых параметров плана; 6 — выполнено экономическое обоснование плана; 7 — разработан проект плана;

работы: 1–2 — анализ методических документов по планированию и другим смежным вопросам, продолжительностью 2,5 мес.; 1–3 — уточнение нормативов конкурентоспособности планируемого объекта по результатам маркетинговых исследований, 4,5 мес.; 1–4 — прогнозирование важнейших параметров плана, 3,5 мес.; 2–3 — фиктивная работа; 2–5 — моделирование, 3 мес.; 3–6 — анализ параметров плана, 2,5 мес.; 4–6 — экономическое обоснование плана, 4 мес.; 5–7 — согласование проекта плана, 3 мес.; 6–7 — согласование проекта плана, 2,5 мес.

А, а Б, Д — соисполнители и т. д. Применение оперограмм позволяет обеспечить наглядность взаимосвязей работ и исполнителей. При планировании сроков выполнения работ *следует идти от конечного срока к началному, текущему моменту.* Для стыковки работ, их исполнителей и сроков выполнения применяются также *ленточные графики*, форма которых представлена на рис. 14.4.

В чем преимущества и недостатки оперограмм и ленточных графиков? Оперограммы позволяют представить в графической фор-

ме организацию выполнения работ, составленную по видам работ, ответственным исполнителям и исполнителям.

На рис. 14.3 четко видно, что, например, за качество и сроки выполнения работы отвечает ответственный исполнитель Г, ему помогает исполнитель Б. Кроме того, исполнитель Д участвует в трех работах: работе 6 как ответственный исполнитель, а в работах 2 и 5 как соисполнитель. Вместе с тем оперограммы не позволяют наглядно видеть стыковку работ во времени, степень парал-

Работы	Исполнители					Примечание
	А	Б	В	Г	Д	
1		●		⊕		⊕ — ответственные исполнители; ● — соисполнители
2	⊕	●			●	
3				⊕	●	
4	●	⊕				
5				⊕	●	
6	●			●	⊕	
Контрольные сроки окончания работ						

Рис. 14.3. Оперограмма организации работ

Работы	Исполнители	Сроки выполнения							Примечание
1	А	■	■	■					
2	Б		■	■	■				
3	В			■	■				
4	Г				■	■	■		
5	Д			■	■	■	■		
6	Е				■	■	■		
7	Ж					■	■	■	
8	З						■	■	

Рис. 14.4. Ленточный график контроля выполнения комплекса работ

лельности их выполнения. Этот недостаток исключается в ленточном графике. Поэтому на практике пользуются всеми тремя методами организации и контроля выполнения комплекса работ: сетевые модели — для оптимизации сроков и затрат ресурсов; оперограммы — для стыковки работ с ответственными исполнителями и соисполнителями; ленточные графики — для стыковки работ, исполнителей и сроков выполнения работ.

Кроме рассмотренных методов, на практике применяются методы организационного моделирования: математические модели иерархических управленческих структур; графоаналитические модели организационных систем; математико-статистические модели — зависимости между техническими, организационными, экономическими и другими факторами и др.

Контроль, аудит и регулирование реализации стратегии

В организации реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации примем, что **контроль** — это совокупность методов и средств оперативного учета и контроля степени выполнения целевых заданий стратегии (инновационных проектов), показателей качества работ и продукции, расхода ресурсов, соблюдения графика

выполнения работ. Из определения следует, что мы не будем рассматривать вопросы технического контроля, управленческого учета.

К объектам контроля относятся:

1) задания инновационных проектов или стратегии в целом;

2) качество компонентов на входе организации (комплектующих изделий, сырья, материалов, покупного оборудования, технологической оснастки, проектно-конструкторской, технологической, экономической и управленческой документации и др.), информационных, производственных и управленческих процессов в системе, качество технологического оборудования, оснастки, качество разработанных в организации проектно-конструкторских, технологических, организационно-экономических документов и т. д., качество продукции и новшеств на выходе организации;

3) расходы ресурсов различного вида (в том числе финансовых) по всем проектам;

4) сроки выполнения заданий, оперограмм, календарных планов, стратегии в целом.

По месту выполнения контроль может быть:

- входным;
- операционным (сплошным или выборочным);

- промежуточным, по контролю выполнения отдельных этапов работы, заданий;
- приемочным (сдача проекта, закрытие договора, контракта и т. п.).

По уровню автоматизации контроль может быть автоматизированным на основе использования новых информационных технологий, механизированным, ручным, визуальным.

По степени охвата контролируемых объектов контроль может быть комплексным по инновационному проекту либо по стратегии в целом, локальным по одному заданию или объекту (качество, ресурсы, сроки).

В зависимости от контрольного органа контроль может быть:

- государственным (инспекционным);
- ведомственным (министерство, головная организация);
- общественным (профсоюзы, СМИ, общественные организации);
- внутренним.

Стадии комплексного контроля включают:

- 1) мониторинг выполнения инновационных проектов и стратегии в целом;
- 2) комплексную диагностику параметров проектов;
- 3) установление отклонений от запланированных заданий;
- 4) прогнозирование (уточнение) стратегических ситуаций в зависимости от изменения факторов внешней среды и внутренней структуры организации;
- 5) подготовку предложений по регулированию или корректировке заданий и проектов;
- 6) корректировку паспорта стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Контроль сроков выполнения заданий, проектов, стратегии в целом может быть:

- в начале пути, выполнения задания или проекта (контролируется полнота, комплексность, обоснованность, юридическая надежность и т. д.);
- по мере завершения какого-либо этапа, работы, проекта;
- контроль выполнения календарного плана;

- после разработки стратегии;
- после выполнения последнего задания стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Кроме контроля проектов и стратегии повышения конкурентоспособности организации, по инициативе ее руководства может проводиться и аудит тех же параметров тех же объектов.

Аудит качества — систематическая и независимая экспертиза (оценка) качества реализации стратегии, которая подразделяется на:

- аудит систем менеджмента качества;
- аудит качества производственного процесса;
- аудит качества управления;
- аудит качества продукции;
- аудит качества сервиса потребителей.

Аудит бывает:

- 1) внутренним (проводимый сотрудниками предприятия). Такой аудит называется аудитом первой стороны;
- 2) внешним (он проводится покупателями или потребителями, инспекцией), аудитом второй стороны;
- 3) независимым внешним (осуществляется агентством, сертифицированным на право проведения аудита, уполномоченным ISO), аудитом третьей стороны.

Критерии для сертификационного аудита конкретной Системы качества установлены международным стандартом ISO 10011 «Руководство для проведения аудита Системы качества», который состоит из трех частей:

ISO 10 011–1 «Проведение аудита»;

ISO 10 011–2 «Квалификационные критерии для аудиторов. Системы качества»;

ISO 10 011–3 «Управление программой аудита».

Аудит может проводиться индивидуально или командой аудиторов, но в любом случае аудитор должен:

- 1) не иметь прямой ответственности в сфере, которая будет инспектироваться, ибо беспристрастным и независимым аудитором не может быть исполнитель или

руководитель инспекционной сферы; для внутренней инспекционной проверки аудиторами, как правило, являются либо сотрудники отдела обеспечения качества, совмещающие инспекционную проверку со своей основной работой, либо освобожденные только для аудиторской работы сотрудники (в основном в крупных компаниях), либо приглашаемые для проведения инспекционной проверки внешние аудиторы;

2) иметь законченную подготовку, гарантирующую его компетентность и мастерство, требуемые для проведения аудитов. Например, в Италии такой организацией является SICEN, в России — Госстандарт России. После сертификации аудиторы заносятся в официальный список аудиторов;

3) обладать надлежащими специальными и руководящими способностями.

Требования, предъявляемые к аудиторам, для каждой страны могут отличаться от приведенных в международном стандарте ISO 10 011. Но эти отличия могут быть только в сторону ужесточения, если страна приняла стандарт ISO 9000. Так, в соответствии с ISO 10011 руководителем группы аудиторов может быть сертифицированный специалист в области аудита Системы качества, проводивший не менее пяти проверок, а в соответствии с итальянским стандартом — не менее десяти.

Для получения звания аудитора в России необходимо:

- иметь высшее образование в конкретной области, которая будет в дальнейшем им инспектироваться;
- пройти обучение правилам аудита в течение примерно трех месяцев;
- пройти четыре-пять стажировок по аудиту;
- после этого сдать экзамены в Госстандарте России, подав личное заявление руководителю Центрального органа системы сертификации экспертов Госстандарта.

Получение сертификата на соответствие Системы качества стандарту ISO 9000: 2000 не означает, что продукция сертифициро-

ванного предприятия выпускается им с необходимым для потребителя уровнем качества и обеспечивает сертифицированному предприятию успех в конкурентной борьбе и на длительный период. Необходимо постоянно (как того требует TQM) работать над повышением качества управления, продукции, услуг и т. п. Остановка чревата ускоренным откатом назад, снижением конкурентоспособности всех объектов.

Регулирование хода реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации — общая функция управления реализацией стратегии, направленная на ее адаптацию к изменениям во внешней среде и во внутренней структуре организации.

К *задачам регулирования хода реализации стратегии* относятся:

- мониторинг изменений во внешней среде (политическая обстановка, тенденции научно-технического прогресса в стране и мире, законодательство, налоговая и таможенная системы, экология, конкуренция и т. д.);
- мониторинг изменений во внутренней структуре организации (миссия, потенциал, организационная структура и культура, инновационная политика, конкурентоспособность и т. д.);
- комплексная диагностика организации — анализ, оценка, нахождение ее слабых мест и конкурентных преимуществ в правовой, технологической, экономической, социальной, управленческой деятельности, подготовка предложений по сокращению слабых мест и усилению конкурентных преимуществ;
- анализ результатов оперативного контроля хода реализации проектов и стратегии в целом;
- технико-экономическое обоснование предложений по изменению параметров проектов и стратегии в целом;
- внесение изменений в проекты и стратегию повышения конкурентоспособности организации.

Одним из важнейших вопросов эффективной реализации стратегии является

стимулирование выполнения заданий требуемого объема, качества, в установленные сроки, без превышения запланированных затрат. Из перечисленных критериев приоритетным является качество как важнейший фактор конкурентоспособности. Интересны следующие рекомендации Э. Деминга в области стимулирования труда:

1. Награждать перспективные решения, а не сиюминутные.
2. Награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает.
3. Награждать творческую работу, а не слепое подчинение.
4. Награждать за результат работы, а не за объем.
5. Награждать упрощение, а не бесполезные усложнения.
6. Награждать качество, а не быструю работу.
7. Награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

Отдельные вопросы разработки и реализации программ изложены в специальной литературе.

В заключение отметим, что по программно-целевому планированию некоторая литература имеется. Однако вопросы реализации программ в литературе освещены слабо.

Выводы

1. Для ускорения решения проблем конкурентоспособности необходимы методические рекомендации по разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации (по аналогии с «Методическими рекомендациями по реформированию предприятий», утвержденными Министерством экономического развития и торговли РФ, но более высокого качества), утвержденные Правительством РФ.

2. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации должен разрабатываться с применением системного, комплексного и других подходов, а сама стратегия должна быть научно обоснована.

3. Одной из важнейших функций управления реализацией стратегии следует считать оперативное регулирование, за которым должны быть закреплены задачи мониторинга изменений во внешней среде и внутренней структуре системы, комплексной диагностики системы, анализа результатов оперативного контроля, обоснования и внесения изменений в стратегию повышения конкурентоспособности организации.

R. Fatkhutdinov, Doctor of Economics, Academician of Russian Academy of Quality Problems, Professor on Chair of Theory and Practice of Competition in Moscow University of Industry and Finance

METHOD OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION COMPETITIVENESS

The author analyzed the problem of developing and implementing strategies to improve the competitiveness of the organization. Attention is focused on legal support, standardization and methodological support, and also on resource and information support for developing and implementing this strategy. The author dwells on CALS — Information Technology of integration of all product life cycle processes.

The author describes in detail the mechanism for implementing a strategy to improve the competitiveness of the organization, including its structure, principles and methods of organization processes to implement the strategy, in addition, The author considers control, auditing and management strategy.

Key words: legal service, standardization, CALS-technology.