

---

# ВНЕДРЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ФАКТОР РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*В.Б. Шпаковская*

**Ключевые слова:** экспорт, внешний рынок, конкурентоспособность, международные стандарты, менеджмент качества.

Открытый характер экономики и степень ее интеграции в мировую торговлю посредством экспортных операций во многом определяют эффективность экономики Республики Беларусь. В Национальной программе развития экспорта на 2006–2010 гг. определено, что главной идеей пятилетки является товарная диверсификация белорусского экспорта, изменение его специализации в сторону увеличения объемов высокотехнологичной продукции [1]. Статистические данные говорят о том, что белорусским предприятиям не удалось достичь поставленных целей. Так, по итогам 2009 г. объем внешней торговли товарами Беларуси составил 49,846 млрд. долл., или 69,3% к уровню 2008 г. Экспорт осуществлялся на рынки 86 государств и составил 21,282 млрд. долл. (65,3% к 2008 г.), импорт был осуществлен из 118 стран, составив в 2009 г. 28,564 млрд. долл. (72,5% к 2008 г.). Основными торговыми партнерами Беларуси в 2009 г. были Россия (47% всего объема товарооборота), Нидерланды (7,8%), Германия (6,4%), Украина (6%), Латвия (3,6%), Польша (3,2%), Китай (2,5%), Соединенное Королевство (2,1%), а также Италия и Индия. Поставки белорусских товаров в Россию по итогам 2009 г. в сравнении с 2008 г. сократились на 36,4% (до 6,714 млрд. долл.) и составили в объеме экспорта республики 31,5%. Последствия мирового кризиса сказались на торговле Беларуси и со многими другими странами. Экспорт в Нидерланды уменьшился на 31,9% до 3,68 млрд. долл., в Украину в прошлом г. составил 1,693 млрд. долл., или 60,9% к 2008 г., в Латвию – 1,659 млрд. долл.

(77,5%), Литву – 370,8 млн. долл. (59,9%), Польшу – 823,4 млн. долл. (45,8%). Сальдо внешней торговли товарами Беларуси сложилось отрицательное в размере 7,281 млрд. долл. (в 2008 г. оно составляло 6,811 млрд. долл.). Основным источником формирования отрицательного сальдо явились экспортно-импортные операции с промежуточными товарами (энергонасителями, сырьем, материалами и комплектующими). Таких товаров в республику ввезено на сумму 20,8 млрд. долл. (снижение на 28,1% по сравнению с 2008 г.), а экспортировано на 15 млрд. долл. (снижение в 1,6 раза). Сальдо внешней торговли энергонасителями сложилось отрицательное в размере 3378 млн. долл. Значительно уменьшились физические объемы экспорта белорусских инвестиционных товаров в результате снижения спроса на них на внешнем рынке. В результате по этой товарной группе сформировалось отрицательное сальдо в размере 897,1 млн. долл. против 150,7 млн. долл. в 2008 г. Экспорт дорожно-строительной техники составил 23,8% к уровню 2008 г., грузовых автомобилей и седельных тягачей – 34,3%, автомобилей специального назначения – 32,2%, прицепов и полуприцепов – 40,4%, тракторов – 54,1%. Возрос импорт металлообрабатывающих станков, оборудования для производства и отделки нетканых материалов, ткацких станков, оборудования для изготовления пищевых продуктов и напитков. Положительное сальдо внешней торговли продовольственными товарами по итогам 2009 г. составило 593,8 млн. долл. и по сравнению с 2008 г. увеличилось в

4,3 раза. Стоимостный объем экспорта продовольствия возрос на 1,4%. В частности, увеличились экспортные поставки говядины (на 138,8 млн. долл.), сахара (на 73 млн. долл.), растительных масел (на 34,3 млн. долл.), а также мяса домашней птицы, сливочного масла. В то же время существенно уменьшился импорт свинины, растительных масел, мороженой рыбы, макаронных изделий, круп, безалкогольных напитков, рыбных консервов, яблок и груш, соков. По непродовольственной группе потребительских товаров отрицательное сальдо за прошлый г. составило 1122,9 млн. долл. против 1492,3 млн. долл. в 2008 г. [2]

Проблема повышения конкурентоспособности белорусских предприятий на внешних рынках обретает особую актуальность в современных жестких условиях глобализации, отягощенных последствиями мирового финансово-экономического кризиса. Статистические данные по итогам 2009 г. показывают, что белорусские предприятия осуществляют внешнеэкономическую деятельность малоэффективно. Это является следствием не только мирового финансового кризиса, но и недостаточно прагматичной политики экспортно ориентированных предприятий, сдерживающей рост их конкурентоспособности.

В экономической науке отсутствует универсальное определение конкурентоспособности. Можно сказать, что конкурентоспособность – это наличие у продавцов преимуществ, позволяющих им предложить лучшие и более дешевые товары и услуги, в то время как конкурентоспособность покупателей характеризуется наличием у последних преимуществ, позволяющих им сделать предложение о покупке товаров и услуг, предлагаемых продавцами по более высокой цене [3, с. 259]. Исходя из предложенного определения, можно сделать вывод, что товар является конкурентоспособным в том случае, если он обладает более высоким качеством (включая новизну товара и имидж брэнда), и низкой ценой в сравнении с аналогичной группой товаров конкурентов.

Повышение качества производимой продукции, выстраивание товаропроводящих путей на внешнем рынке, эффективное применение инструментов маркетинга являются факторами, способствующими росту конкурентоспособности предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Повышение качества товара является одним из факторов увеличения спроса на товар.

Решение проблемы формирования спроса на белорусскую продукцию, а также наращивание экспортного потенциала отечественных предприятий являются одними из приоритетных направлений развития экономики Беларуси в 2010 г. Этот тезис подтверждают итоги социально-экономического развития Беларуси за 2009 г., согласно которым проблемы с реализацией белорусской продукции за данный период привели к стремительному росту запасов готовой продукции на складах белорусских предприятий (так, на складах предприятий Минпрома запасы готовой продукции составили 142% к среднемесячному объему производства). В целом по стране к началу 2010 г. запасы готовой продукции на складах предприятий в ценовом исчислении составили около 5,5 трлн. белорусских рублей [4].

Поскольку в Беларуси 2010 г. объявлен годом качества, и основной целью белорусских производителей является укрепление позиций на внешних рынках, целесообразно остановиться на проблеме повышения качества белорусской продукции и рассмотреть ее более детально.

В поисках рынков сбыта за рубежом экспортно ориентированным белорусским производителям необходимо учитывать ряд особенностей, которыми сопровождается выход на внешний рынок. Одна из таких особенностей относится к проблеме качества товара (работы, услуги). Для завоевания внешнего рынка недостаточно соответствия качества товара белорусским стандартам. Необходимо иметь сертификаты соответствия международным стандартам качества и менеджмента качества (версии ИСО 9000, ИСО 14000, СЕ). Нередко одним из условий выхода на рынок определенной страны является наличие у компании сертификата качества товара данной страны (сертификат FDA в США, TGA в Австралии), что объясняется высокой степенью доверия зарубежных потенциальных покупателей национальным системам качества.

Необходимость внедрения международных стандартов менеджмента качества приобретает особую важность, поскольку увеличивается количество компаний, функционирующих в условиях глобализации, осуществляющих торговлю товарами и услугами за пределами своего внутреннего рынка. В этой связи увеличивается количество предприятий, обладающих сертификатом соответствия системы менеджмента качества стандартам ИСО серии 9000. Существует мнение, что наличие у

предприятия данного сертификата является гарантией качества предлагаемых товаров или услуг на внутреннем и внешнем рынках. Так, Правительство Беларуси еще несколько лет назад было убеждено, что сплошная сертификация производств способна вывести страну на уровень развитых стран. Справедливость данного утверждения для предприятий-экспортеров Республики Беларусь целесообразно установить путем анализа динамики производства и экспорта по некоторым

группам химической промышленности Беларуси, поскольку более 83% продукции, производимой организациями, входящими в состав концерна «Белнефтехим», соответствует требованиям международных стандартов качества серии ИСО 9000. Проанализируем динамику производства и экспорта таких товарных групп, как химические волокна и нити, холодильники, морозильники и холодильное оборудование, телевизоры, мониторы, проекторы (см. табл. 1, 2).

Таблица 1 – Показатели производства и экспорта химических волокон и нитей в 2005–2009 гг.

Периоды	Производство, тыс. тонн	Экспорт, тыс. тонн
2005	210,8	141,0
2006	203,2	153,1
2007	228,6	160,9
2008	225,7	151,4
2009	200,3	156,1

Примечание – Источник: [5]

Таблица 2 – Показатели экспорта отдельных видов товаров химической промышленности белорусского производства в 2005 – 2009 гг.

Периоды	Химические волокна и нити, тыс. тонн	Холодильники, морозильники и холодильное оборудование, тыс. штук	Телевизоры, мониторы, проекторы, тыс. штук
2005	141,0	890,1	814,8
2006	153,1	969,0	437,4
2007	160,9	982,4	385,2
2008	151,4	946,4	355,2
2009	156,1	816,3	176,4

Примечание – Источник: [5]

Как видно из табл. 1, 2, в 2005–2009 гг. положительной динамики экспорта указанных групп товаров не наблюдается. Из приведенных показателей следует, что за сертификацией менеджмента качества на соответствие ИСО 9000 не следует неизбежного улучшения качества продукции. Очевидно существование факторов, явно сдерживающих конкурентоспособность белорусской продукции.

Первым фактором можно назвать недостаточное количество методических материалов по вопросам качества. В Беларуси они практически отсутствуют, за исключением самих стандартов и нескольких публикаций в белорусских журналах. Для сравнения, полугодовой каталог Американского общества по качеству (ASQ) включает видео, программные продукты, брошюры и несколько сотен книг [6].

Такая тенденция ведет к недостаточной информированности белорусских руководителей в области управления качеством, в результате чего они совершают ошибочные действия на этапах подготовки предприятия к сертификации. Учитывая, что сертификация является дорогостоящим проектом, требующим немалых инвестиций, необходимо отметить, что при неумелом использовании такого инструмента, как международные стандарты, осуществленные вложения могут не найти своего отражения в росте качества товаров и услуг, повышении спроса на них как на внутреннем рынке, так и за его пределами.

Мировая практика показывает, что успешный менеджмент качества товаров и услуг требует методичной работы и объективного контроля, а работа по внесению серьезных

изменений в методы менеджмента должна начинаться с изучения проблем организационной структуры предприятия и анализа недостатков менеджмента.

Ко второму фактору сдерживания роста конкурентоспособности белорусских товаров можно отнести проблему завышенности требований к стандартам серии ИСО 9000 со стороны руководителей предприятий. Как инструмент глобализации стандарты являются одним из способов продвижения продукции на внешний рынок, однако речь не идет о немедленном повышении спроса на сертифицированные товары.

Если обратиться к истории возникновения стандартов ИСО 9000, то необходимо отметить, что первоначально в Великобритании в 1970-х гг. для упрощения процедуры предконтрактных отношений были разработаны специальные стандарты, в которых излагались *минимальные* требования по качеству продукции потребителей к поставщику. С прошлого века изменились в сторону усовершенствования версии стандартов, однако изменения не затронули сущности стандартов. В этой связи ошибочно отождествление повышения спроса с минимальным набором требований к системам качества.

Одним из главных требований стандартов ИСО 9000 является применение процессного подхода к организации менеджмента качества на предприятии. Это означает, что на предприятии должны быть организованы и выполнены процессы в области управления, обеспечения ресурсами, производства продукции, измерений. В процессе внедрения СМК у руководства компании появляется множество вопросов по поводу практических аспектов внедрения стандартов. Поскольку отсутствуют методические материалы, в которых были бы четко сформулированы ответы на возникшие вопросы, а своего опыта применения процессного подхода к менеджменту организации еще не накопили, возникают проблемы с пониманием сущности процессного подхода и его внедрением, что можно назвать третьим фактором сдерживания конкурентоспособности белорусской продукции. Универсальной методики, предусматривающей все аспекты реализации процессного подхода, существовать не может в силу специфичности процессов в разных областях производства. Однако существует необходимость разработки общих рекомендаций по применению стандартов ИСО серии 9000, учитывающих реальное положение дел отно-

сительно управления качеством продукции в белорусских организациях.

Одну из ключевых ролей в недостаточной способности белорусских предприятий произвести и экспортировать качественный товар играет культура управления в Беларуси. Согласно разработанным требованиям стандартов ИСО 9000 основная ответственность за результат управления качеством продукции лежит на системе, и лишь за небольшую часть проблем отвечают сотрудники предприятия. В Беларуси основная часть ответственности за брак и дефекты лежит на исполнителях. При адаптации системы качества, заложенной в стандартах ИСО 9000, следует учитывать данную белорусскую особенность. На первоначальных этапах внедрения стандартов необходимо продумывать способы вовлечения исполнителей процессов в систему качества путем мотиваций. В противном случае внедрение стандартов ИСО 9000 будет носить бесполезный характер. Помимо этого, белорусская культура управления бизнесом основана не на выработке грамотной стратегии по искоренению проблем, а на идентификации виновных в проблемах. Страх ответственности подталкивает специалистов предприятий к отнесению проблемы качества товара к вторичным проблемам.

Фактором недостаточно высокого качества белорусской продукции является проблема номинального внедрения СМК, когда соблюдение требований стандартов и документирование процессов не носят систематического характера, а на предприятиях ответственные лица начинают осуществление документирования незадолго до прихода аудиторов. В этом случае на первый план выходит желание руководителя предприятия сохранить сертификат, при этом реальное повышение качества продукции отходит на второй план.

При наличии указанных тенденций в будущем существует вероятность того, что чрезмерная популяризация ИСО 9000 и выдвигание на первый план проблемы сохранения сертификата приведут к отсутствию реального улучшения качества продукции белорусских предприятий, что со временем приведет к потере авторитета сертификата у иностранных покупателей и потере позиций белорусских компаний на внешнем рынке. Поэтому предприятиям необходимо реально повышать менеджмент качества, отказавшись от номинального введения стандарта ИСО 9000.

Для достижения лидирующих позиций на рынке необходимо осуществить комплекс мер

по повышению конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности производственных предприятий. Целесообразно проводить обучение персонала всех уровней методам управления качеством; осуществлять непрерывную работу по выстраиванию товаропроводящих путей; наращивать темпы внедрения инновационных составляющих конкурентоспособности товара. В современных

условиях, когда компании вынуждены каждый день изыскивать новые способы решения известных задач (как выжить и преуспеть на рынке), особое место в политике компаний должна занимать тщательно спланированная инновационная стратегия, способная вывести компанию на принципиально новый уровень ведения бизнеса и обеспечить ей экономическую и финансовую стабильность.

### ЛИТЕРАТУРА

1. О разработке Национальной программы развития экспорта на 2006–2010 гг.: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 7 декабря 2004 г., № 1254// Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр» // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2009. – Дата доступа: 01.06.2010.
2. Портал информационной поддержки экспорта [Электронный ресурс]. – Дата доступа: 01.06.2010.
3. Людвиг фон Мизес. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории / пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Куряева. – Челябинск: Социум, 2005. – 878 с.
4. Аппарат Совета министров Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Дата доступа: 01.06.2010.
5. Статистика Беларуси // ИВЦ Белстата. – 2010. – №1. – 120 с.
6. Джуран: два века качества (интервью с Дж. Джураном) / пер. с англ. // Европейское качество. – 1999. – Т.6. – №2 – С. 57.

### РЕЗЮМЕ

В данной статье отражены основные показатели внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь за 2009 г., выявлены и обоснованы проблемы, связанные с сокращением экспорта белорусской продукции, рассмотрены задачи и перспективы внедрения и функционирования международных стандартов системы менеджмента качества как фактора роста конкурентоспособности белорусских предприятий.

### SUMMARY

This item hands over main performance of the Republic of Belarus foreign economic activities during 2009, indicates problems about export reduction, examines problems and prospects of international standards of quality management system introduction and functioning as factor of Byelorussian companies competitiveness development.

\* Статья поступила в редакцию 8 июня 2010 г.