

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
Кафедра аналитической экономики и эконометрики**

Фан Синьюе

**Роль и значение международной системы качества ISO 9000 во внешнеэкономической
деятельности предприятия на примере китайской компании HUAWEI**

Магистерская диссертация

специальность 1–25 81 07 « Экономика и управление на предприятии»

Научный руководитель:
Ковалев Михаил Михайлович
Доктор физико-математических наук,
Профессор кафедры аналитической
экономики и эконометрики

Допущена к защите

«__» _____ 2019 г.

Зав. кафедрой аналитической экономики и эконометрики

_____ Господарик Е. Г.

доцент, кандидат экономических наук

Минск, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИИ, МЕТОДОВ И СРЕДСТВ МЕЖДУНАРОДНОЙ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ИСО 9000 В КОНТЕКСТЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Сущность и структура международной системы качества ИСО 9000	9
1.2 Цель, методы и принципы международной системы качества ИСО 9000	17
1.3 Характеристика зарубежных систем управления качеством продукции...	23
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «HUAWEI»	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Huawei»	33
2.2 Анализ внешнеэкономической деятельности компании «Huawei».....	41
2.3 Оценка качества продукции компании «Huawei» на внешних рынках	52
ГЛАВА 3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И СИСТЕМА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ «HUAWEI»	56
3.1 Направления совершенствования маркетинговой стратегии компании «Huawei» на внешних рынках.....	56
3.2 Повышение эффективности политики продвижения компании «Huawei» на внешних рынках	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	85

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Ключевые слова: МЕЖДУНАРОДНАЯ СИСТЕМА КАЧЕСТВА, КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, ИСО 9000, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Цель работы и ее актуальность. Цель работы – выявление основных направлений по повышению качества продукции в соответствии с ИСО 9000 во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei». Актуальность связана с тем, что для облегчения выхода на уровень мирового рынка, современному предприятию нужно рассмотреть целесообразность получения сертификатов соответствия в системе менеджмента качества, в соответствии с зарубежными стандартами.

Объект исследования – международные системы ИСО серии 9000.

Предмет исследования – направления и система мероприятий по повышению качества продукции компания «Huawei».

В процессе работы были получены следующие результаты: проведена оценка системы управления качеством продукции во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei».

Новизна полученных результатов заключается в разработке мероприятий по повышению качества продукции во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei».

Структура магистерской диссертации представлена тремя главами, где выявлены теоретические основы методологии международных стандартов качества ИСО 9000; проведен анализ системы управления качеством продукции во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei»; разработаны пути повышения качества продукции во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei».

Полный объем работы составляет 91 с. Работа содержит 6 рисунков, 12 таблиц, 50 источников, 4 приложений.

Автор работы подтверждает, что работа выполнена самостоятельно и приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

GENERAL DESCRIPTION

Keywords: INTERNATIONAL QUALITY SYSTEM, PRODUCT QUALITY, ISO 9000, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, QUALITY MANAGEMENT, QUALITY CONTROL

The purpose of the work and its relevance. Purpose – to identify key areas for improving product quality in accordance with ISO 9000 in foreign economic activity of the company “Huawei”. The actuality is that to facilitate access to the global market, modern business needs to consider obtaining certificates of conformity in the quality management system in compliance with international standards.

The object of study – international system ISO 9000.

The subject of the research directions and system of measures on improvement of quality of products of company “Huawei”.

In the process, the following results were obtained: the evaluation of the system of quality management in foreign economic activity of the company “Huawei”.

Novelty of the received results consists in development of measures to improve the quality of products in foreign trade activities of the company “Huawei”.

The structure of the master thesis presents three chapters, where the theoretical basis of the methodology of international quality standards ISO 9000; the analysis of system of quality management in foreign economic activity of the company “Huawei”; on ways of improving product quality in foreign trade activities of the company “Huawei”.

The total work is 91 s. the Work contains 5 figures, 12 tables, 50 sources, 4 appendix.

The author proves that the work done by yourself and you are calculating and analytical material correctly and objectively reflects the state of the investigated process and all borrowed from literature and other sources of theoretical, methodological concepts accompanied by links to their authors.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема качества актуальна абсолютно для всех видов продукции и услуг. Обеспечение качества всегда было и остается одной из самых сложных задач, с которыми приходится сталкиваться при производстве продукции и предоставлении услуг. Эффективным средством успешного решения этой задачи является реализация положений международных стандартов ИСО серии 9000. Это направление сертификации получило широкое распространение во всем мире благодаря тому, что был разработан единый комплекс требований к системам качества, который воплотился в виде международных стандартов серии ИСО 9000. В стандартах ИСО 9000 сконцентрирован мировой опыт по обеспечению качества продукции.

В настоящее время предприятиям во всем мире приходится работать в условиях постоянного изменения внешней среды: усиливается конкуренция, возрастают требования потребителей. Перед предприятиями стоит задача удовлетворить растущие требования и запросы потребителей, обеспечив на этой основе свое развитие. Это служит основанием для выбора методов ИСО серии 9000 для повышения конкурентоспособности предприятия.

В последние годы происходит коренное обновление мирового рынка с его товарооборотом, ассортиментом и качеством продукции. Именно на мировом рынке были ужесточены требования, предъявляемые к управлению предприятиями, чему в значительной степени способствовали растущие запросы потребителей к улучшению качества продукции. Широкий и всесторонний характер этих требований охватывает целый ряд таких управленческих проблем, как уровень цен, снижение себестоимости, отношения между администрацией и работниками, выход на рынок с новым товаром.

Одновременно с этим на сегодняшний день успех деятельности предприятия на международном рынке во многом предопределяется качеством производимых им товаров. Поэтому не случайно оценка уровня качества товаров и изучение воздействующих на него факторов является основной частью системы управления качеством и реализации продукции предприятий, функционирующих в условиях рынка.

Для облегчения выхода на уровень мирового рынка, современному предприятию нужно рассмотреть целесообразность получения сертификатов соответствия в системе менеджмента качества, в соответствии с зарубежными стандартами.

Разработка и внедрение систем качества с учетом рекомендаций международных стандартов ИСО серии 9000 и увеличение производства

высококачественных изделий белорусскими предприятиями в условиях реформирования экономики, в конечном итоге, должно привести к интенсификации экономики, росту жизненного уровня населения, повышению конкурентоспособности белорусских товаров на внутреннем и мировом рынках. Современным предприятиям необходимо научиться более эффективно использовать экономические, организационные и правовые рычаги воздействия на процесс формирования, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества продукции.

Все вышесказанное обусловило актуальность и предопределило выбор темы магистерской диссертации. Ее основная цель заключается в выявлении основных направлений по повышению качества продукции в соответствии с ИСО 9000 во внешнеэкономической деятельности компании «Huawei».

Для достижения указанной цели необходимо решение ряда следующих взаимосвязанных задач:

- определить сущность и структуру системы качества ИСО 9000;
- показать цель, методы и принципы международной системы качества ИСО 9000;
- отразить особенности зарубежных систем управления качеством продукции;
- провести анализ производственно-экономической деятельности компания «Huawei»;
- выявить особенности системы управления качеством продукции компания «Huawei»;
- оценить систему управления качеством продукции во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei»;
- разработать систему мероприятий по повышению качества продукции во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei».

Объект исследования – международные системы ИСО серии 9000.

Предмет исследования – направления и система мероприятий по повышению качества продукции компания «Huawei».

Методы исследования: метод индукции и дедукции, теоретический анализ и синтез, метод экономического анализа, метод статистической обработки данных, метод сравнения.

Информационной базой для написания магистерской диссертации явились научные работы по управлению качеством, аналитические статьи периодических изданий, Интернет-источники, стандарты качества. В магистерской диссертации были использованы работы таких авторов, как Е.С. Баландин, С.Ю. Беляев, Р.П. Валевич, С.А. Варакута, С. Гембрис, В.И. Гиссин, А.В. Гличев, Е.А. Горбашко, С.А. Зенченко, И.М. Лифиц, И.И. Мазур, В.М. Мишин, В.Ю. Огвоздин, В.В. Окрепилов, Т.А. Салимова, Н.И. Новицкий и др.

При написании магистерской диссертации использовать аналитические статьи следующих авторов: Д.В. Бастрыкин, Г.Ф. Касимова, А. Ватолкина, В. Винокуров, А. Винокурова, А.В. Гличев, В.В. Лазаренко, И.И. Осмола, С.А. Лаширин, Л. Скрипко, А.В. Майорова, Е.С. Корпушенко, К.Н. Савин и др. Д.В. Бастрыкин и Г.Ф. Касимова освещают процессно-системные вопросы формирования системы менеджмента качества предприятий. А. Ватолкина раскрывает современные подходы к категории «качество» в менеджменте. В. Винокуров и А. Винокурова в совместной работе определяют качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия. А.В. Гличев дает современное представление о системе управления качеством продукции. В.В. Лазаренко, И.И. Осмола, С.А. Лаширин раскрывают особенности системы менеджмента качества в организациях, проблемы ее создания и пути решения этих проблем. Л. Скрипко изучает экономические методы менеджмента качества в стандартах ИСО серии 9000:2000. А.В. Майорова и Е.С. Корпушенко раскрывают тенденции развития международных стандартов ИСО серии 9000. К.Н. Савин проводит анализ международных стандартов качества ИСО серии 9000.

Новизна полученных результатов заключается в разработке системы мероприятий по повышению качества продукции во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei».

Теоретическая значимость полученных результатов заключается в обобщении теоретических знаний по методологии, методов и средств международных стандартов ИСО 9000 в контексте внешнеэкономической деятельности предприятия.

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке предложений по повышению качества продукции в соответствии с ИСО 9000 во внешнеэкономической деятельности компания «Huawei».

Магистерская работа состоит из введения, трех глав, состоящих из разделов, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1

АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИИ, МЕТОДОВ И СРЕДСТВ МЕЖДУНАРОДНОЙ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ИСО 9000 В КОНТЕКСТЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и структура международной системы качества ИСО 9000

Со времени публикации третьего издания этого руководства в 1998 году произошли радикальные изменения в семействе стандартов ISO 9000. Стандарты изменились по структуре с 20 элементов до 8 разделов; они изменились в намерениях от обеспечения качества до удовлетворения клиента; терминология изменилась, чтобы соответствовать всем типам организаций, и изменилось направление: от планирования, инспекции и испытаний и устранения несоответствий к целям, процессам, измерениям, анализу и улучшению.

Это означало, что руководство, которое развивалось в течение предыдущих восьми лет, требовало полного переписывания. Тем не менее, я сохранил основную цель руководства - дать читателю понимание каждого требования ISO 9001 с помощью объяснений, примеров, списков, таблиц и диаграмм. Поскольку в версии ISO 9001 1994 года было более 300 требований, это привело к значительному размеру книги - она не была предназначена для быстрого чтения! Это было и остается источником для справки, и хотя мне хотелось реструктурировать книгу как AZ ISO 9000, чтобы уменьшить дублирование, я придерживался структуры стандарта, добавляя номера пунктов в заголовки, чтобы сделать его удобным для пользователя. Поэтому руководство составлено так, чтобы соответствовать номерам разделов ISO 9001.

Большинство требований версии 1994 года включены в версию ISO 9001 2000 года, но немногие остаются такими же. Многие из них были перефразированы или сокращены, чтобы устранить чрезмерно предписывающие требования и сосредоточиться на общих понятиях. Различия между версиями 1994 и 2000 годов показаны в тексте.

Коробки на стороне нового требования. При пересмотре этого руководства многие детали должны были быть опущены в первую очередь, поскольку они были сосредоточены на производственных примерах или требованиях к деталям, которые больше не включены в стандарт. Поэтому

предыдущие версии этого руководства остаются актуальными и полезными источниками информации для тех, кто заинтересован в поиске таких подробностей.

В предыдущих выпусках подход состоял в том, чтобы определить требование и затем объяснить его значение, а затем привести несколько примеров, чтобы проиллюстрировать, как оно может быть реализовано. В этой новой редакции я придерживался более структурированного подхода и для каждого требования ответил на три основных вопроса: что это значит? Почему это важно? Как это реализовано? Это связано с тем, что требования могут восприниматься как отражающие концепции, действительные вне контекста ISO 9000.

В конце каждой главы есть Анкета, построенная на основе требований стандарта. Предполагается, что эти вопросы не будут использоваться аудитором, но пользователями стандарта для проверки полноты формализованной системы. Вместо списков того, что можно и чего нельзя делать и списка задач предыдущих выпусков, я включил раздел «Пища для размышлений». Это предназначено для того, чтобы заставить читателя задуматься над предыдущей главой, возможно, даже изменить восприятие, но в основном подтвердить понимание. Списки того, что нужно и чего нельзя делать, находятся в тексте и будут объединены в новой редакции Руководства по карману ISO 9000.

На протяжении всей книги был принят общий подход к требованиям ISO 9000. Этот подход является развитием того, что использовалось в предыдущих изданиях. Стандарт стал более общим, теперь он представляет требования в более удобном для пользователя формате и использует процессный подход к управлению. Несмотря на то, что требования ISO 9001 изложены таким образом, что читатель проходит цикл, начиная с политики качества, заканчивая целями качества и заканчивая анализом производительности по сравнению с целями, остается много несоответствий, которые могут привести к путанице. Многие из связей между политикой, целями, процессами и результатами выводятся - они не выражены однозначно. Только благодаря изучению ИСО 9000, ИСО 9001 и ИСО 9004 и поиску понимания становится понятной логика. Использование слова «качество» создает аномалию и, как правило, представляет стандарт как просто инструмент для удовлетворения требований к качеству клиентов, а не для других. Это не означает, что стандарт имеет недостатки. Это только говорит о том, что концепции могут быть представлены более четко. Следовательно, я выбрал подход, который требует, чтобы принципы и требования, содержащиеся в семействе ISO 9000, воспринимались как общие бизнес-концепции, а не просто ограничивались достижением качества в его самом узком смысле. В то время как аргументы для принятия

этого подхода рассматриваются в книге, тема книги отражена в следующих принципах.

Политика качества существует для формирования поведения и установления основных ценностей в организации и, следовательно, приравнивается к корпоративной политике. Никаких преимуществ не получается от конкретного выражения политики качества и игнорирования других

- политики, потому что все политики влияют на поведение, которое является ключом к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон.

- Качество - это стратегическая цель, которая устанавливается для удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон и, следовательно, соответствует корпоративным целям - от ранжирования качества, равно как и других целей, не получается никаких выгод.

- Система менеджмента качества - это система менеджмента, которая позволяет организации выполнять свои задачи и задачи. Следовательно, в данном руководстве термин система управления используется повсеместно (кроме случаев, когда речь идет о требованиях стандарта), а не термины система качества, система управления качеством или просто СМК. Организации имеют только одну систему - никаких преимуществ от формализации системы, ориентированной на качество, не получено. Отбрасывая слово «качество» из этого термина, можно надеяться, что читатель начнет воспринимать систему, которая значительно более полезна, чем система качества, описанная в ISO 9000: 1994.

- Об адекватности, пригодности и эффективности системы управления судят по тому, насколько хорошо система позволяет организации достигать своих целей, эффективно работать и выполнять свое предназначение и миссию - от простого сосредоточения внимания на одном аспекте эффективности, когда она Сочетание факторов, обеспечивающих эффективность организации.

- Если вы прочитаете справочник от корки до корки, то обнаружите, что эти принципы регулярно повторяются повсюду в той или иной форме. Надеюсь, это не слишком раздражает, но справочник предназначен в качестве справочника, и я чувствовал, что альтернатива частых перекрестных ссылок быть таким же раздражающим. Тем не менее, мы редко учимся на случайном наблюдении, и это часто требует частого ознакомления с идеями, представленными в разных формах и контексте, прежде чем наши убеждения или восприятия будут изменены.

- Первые три главы содержат справочную информацию, а последующие пять глав посвящены разделам ISO 9001, в которых содержатся требования. Таким образом, номера глав книги отражают заголовки разделов ISO 9001.

– В главе 1 рассматриваются проблемы, возникшие при использовании ISO 9000, различные представления о стандарте и связанной с ним инфраструктуре, а также некоторые негативные влияния и неправильные представления. Это устанавливает сцену для подхода, принятого в оставшейся части книги.

– Глава 2 является пересмотренной и значительно расширенной главой об основных понятиях. Была использована возможность поместить более общие концепции и принципы в эту главу и обеспечить большую согласованность с темами, охватываемыми стандартом. Следуя стилю первого издания, я включил теорию менеджмента, созданную авторами в области общего менеджмента и менеджмента качества.

– В главе 3 рассматривается роль семейства стандартов и ответы на часто задаваемые вопросы о ее назначении, области применения, применении и происхождении. [8, с. 18].

Обнаружив неправильные представления об использовании стандарта, мне было предложено изучить немного больше истории, не самого стандарта, а концепций, которые выражены в стандарте и применяются к его использованию. Многие критикуют стандарт бремени бюрократии, который возник с момента его введения, но я обнаружил, что ИСО 9000 является не причиной, а симптомом эпохи, когда предписания и регулирование доминировали в деловых отношениях на протяжении веков.

В главах 4 - 8 рассматриваются требования ISO 9001. Поскольку версии ISO 9001 1987 и 1994 годов были структурированы вокруг двадцати элементов, главы были не очень длинными. Поскольку в настоящее время в ISO 9001 имеется только пять разделов требований, охватывающих около 250 требований, при этом большинство из 20 исходных элементов втиснуто в Раздел 7, посвященный реализации продукта, глава 7 руководства, к сожалению, очень длинная. Однако номера разделов, добавленные в заголовки вместе с полным индексом, должны облегчить поиск тем.

Наконец, приложение содержит глоссарий терминов, используемых в ISO 9000 и в этом руководстве. Определения, содержащиеся в ISO 9000, не повторялись, кроме как для сравнения.

За исключением сравнений между версией стандарта 1994 г. и 2000 г., все ссылки на ISO 9000, ISO 9001 и ISO 9004 относятся к версиям 2000 г. Ввиду различий в восприятии, когда термин ISO 9000 используется в этой книге, это означает стандарт, а не его сопутствующую инфраструктуру. Комментарии к любому аспекту инфраструктуры будут называться по его обычному названию - аудит, консалтинг, сертификация, обучение или аккредитация.

Я сохранил прямой стиль письма, обращаясь к читателю как к «вам». Вы можете быть менеджером, аудитором, консультантом, инструктором,

сотрудником, студентом или просто заинтересованным читателем. У вас может не быть полномочий делать то, что рекомендуется в этой книге, но вы можете знать о ком-то, на кого вы можете повлиять.

Интерпретации принадлежат автору и не должны рассматриваться как интерпретации Международной организации по стандартизации, любого национального органа по стандартизации или любого органа по сертификации.

В результате радикальных изменений, отраженных в ISO 9000: 2000, многие тысячи организаций, которые привержены сертификации ISO 9000, теперь сталкиваются с дилеммой. Чтобы сохранить свои сертификаты, им, возможно, придется внести некоторые существенные изменения в способ управления своей организацией, и поэтому им необходимо будет решить, поддерживать сертификат или отказаться от него. ИСО 9000 просто объединяет концепции, которые применялись в организациях на протяжении многих лет, а не некоторые уникальные концепции управления, которые существуют только для того, чтобы поставить «значок на стене». Во что бы то ни стало пересмотреть значение сертификации ISO 9000, но было бы глупо отказываться от концепций, которые, как было доказано, поддерживают и улучшают результаты деятельности организации, полагая, что они неразрывно связаны с сертификацией. Тот факт, что некоторые ISO 9000 сертифицированы [13, с. 12].

– организации работают хуже, чем несертифицированные организации. Нет больше причин осуждать концепции, воплощенные в ISO 9000, чем осуждать ньютоновскую физику, сформулированную в 17 веке, потому что несколько автомобильных и железнодорожных мостов рухнули в 20 веке. Эта книга написана для тех, кто хочет повысить эффективность своей организации, и независимо от того, является ли сертификация целью, я надеюсь, что эта книга будет и впредь служить источником вдохновения.

– Я благодарен моему юристу Джону Томпсону, чьи идеи и проницательность внесли ясность, необходимую для объяснения требований ISO 9000 в более широком контексте управления бизнесом и его учений по управлению процессами, моей жене Анджеле за ее конструктивный комментарий и редактирование рукописи и Клэр Харви из Butterworth-Heinemann за ее постоянное поощрение и терпение, когда один крайний срок за другим проходил. Я в долгу перед многими клиентами и партнерами, с которыми я разговаривал, особенно в течение нескольких месяцев и вскоре после публикации ISO 9000: 2000. Учения П. Ф. Друкера были постоянным источником вдохновения, особенно в разъяснении вопросов стратегического управления. Учения У. Э. Деминга были особенно полезны для этого четвертого издания при разъяснении теории изменения и подтверждении моих идей по теории систем. Учения Дж. М. Джурана также были постоянным источником вдохновения, особенно в отношении принципов прорыва и

контроля, а также планирования качества. Обращение с компетенцией в главе 6 было бы невозможно без учения Ширли Флетчер и вклада Джона Томпсона. [34, с. 209].

С момента публикации семейства стандартов ISO 9000 в 1987 году новая отрасль выросла в тени. Отрасль характеризуется организациями по стандартизации, органами по аккредитации, органами по сертификации, консультационными практиками, поставщиками обучения, поставщиками программного обеспечения и целым рядом публикаций, журналов, веб-сайтов и схем - и все это во имя качества! Но выполнил ли ISO 9000 свое обещание? Есть люди с корыстными интересами, которые утверждают, что это повысило эффективность и результативность организаций. Точно так же другие будут утверждать, что это нанесло огромный ущерб промышленности. Одной из проблем в оценке обоснованности плюсов и минусов дебатов является сам термин ISO 9000, потому что он означает разные вещи для разных людей.

Восприятия, которые неоднократно подтверждались консультантами, другими организациями и частыми проверками со стороны органов по сертификации в течение последних 20 лет, крайне затрудняют изменение этих представлений. Если ISO 9000 воспринимается правильно или неправильно, как значок на стене или набор документов, то это то, что он есть. Если это не было целью ISO 9000, то, очевидно, мы должны что-то с этим сделать. Но почему эти представления должны быть изменены? В конце концов, могут ли 340 000 организаций понять это неправильно? Некоторые организации действительно использовали ISO 9000 с умом, но они, вероятно, будут в меньшинстве. Многие организации также решили не проводить сертификацию ISO 9000 и сосредоточены на

TQM, но это также привело к неудовлетворенности результатами. В качестве введения в данное руководство по ISO 9000: 2000 может быть полезно взглянуть на эти представления - посмотреть, как мы начали думать о ISO 9000, качестве, системах качества, сертификации и инспекции. Мы надеемся, что реализация этих представлений позволит нам подойти к новому стандарту с другой точки зрения или, по крайней мере, даст пищу для размышлений.

Как мы думаем о ISO 9000

Для сторонника ISO 9000 является стандартом, и все негативные комментарии не имеют ничего общего со стандартом, а с тем, как его интерпретируют организации, консультанты и аудиторы. Критики считают, что ISO 9000 - это то, что он воспринимает как стандарт, и его инфраструктура поддержки. Это затрудняет любую дискуссию на эту тему и неизбежно ведет к разногласиям.

Некоторые люди часто думают о ISO 9000 как о системе. Как группа документов, ISO 9000 представляет собой набор взаимосвязанных идей,

принципов и правил, и поэтому его можно рассматривать как систему, аналогичную метрической или имперской системе измерения. ISO 9000 является одновременно международным стандартом и до декабря 2000 года являлся семейством примерно 20 международных стандартов. В качестве стандарта ISO 9000 был разделен на 4 части, а часть 1 содержит рекомендации по выбору и использованию других стандартов в семействе. Семейство стандартов включало требования по обеспечению качества и руководящие принципы по управлению качеством. Некоторые могут утверждать, что ни один из них на самом деле не является стандартом в том смысле, что его можно измерить количественно. Критики утверждают, что стандарты слишком открыты для интерпретации, чтобы быть стандартами - все, что приводит к таким широким вариациям, безусловно, является неспособным процессом, одной из основных причин которого является ряд целей, которые невозможно измерить. Однако, если мы примем более широкое представление о стандартах, любой набор правил, ритуалов, требований, количеств, целей или поведения, которые были согласованы группой людей, можно считать стандартом. Следовательно, согласно этому определению, ISO 9000 является стандартом.

ISO 9000 также воспринимается как знак, присвоенный семейству стандартов и соответствующей схеме сертификации. Однако сертификация никогда не была требованием какого-либо из стандартов в семействе ISO 9000 - это исходило от клиентов. Такие понятия, как «Мы стремимся к ISO 9000», подразумевают, что ISO 9000 - это такая же цель, как университетская степень, и, как и университетская степень, есть те, кто сдается, кто получил образование, и те, кто просто сдает экзамен. Вы можете приобрести степени в неаккредитованных университетах так же, как вы можете приобрести сертификаты ISO 9000 в неаккредитованных органах по сертификации. Критерии приемлемости одинаковы, это средства измерения и, следовательно, законность сертификатов, которые отличаются. [25, с. 87].

Поскольку многие организации не осознавали, что у них была система управления качеством до того, как они начали стремиться к сертификации по ISO 9000, программа, система и люди были названы «ISO 9000» как своего рода сокращение. Вскоре эти ярлыки стали прочно прикрепленными и их было трудно сбросить, и поэтому люди называют ИСО 9000 «системой».

Как мы думаем о системах управления качеством

У всех организаций есть способ делать вещи. Для некоторых это лежит в голове лидеров, для других это переводится на бумагу, и для большинства это смесь двух. До появления ISO 9000 организации находили способы делать то, что им выгодно. Кажется, мы забыли, что до ISO 9000 мы построили пирамиды, создали массовое производство товаров народного потребления, преодолели звуковой барьер, посадили человека на Луну и благополучно вернули его на

землю. Именно организационные системы сделали эти достижения возможными. Системы со всеми их недостатками и недостатками позволили человечеству достичь целей, которые до 1987 года полностью революционизировали общество. Следующим логическим шагом было усовершенствовать эти системы и сделать их более предсказуемыми, более эффективными и более эффективными - оптимизировать производительность во всей организации - не сосредотачиваясь на определенных частях за счет других. Что ISO 9000 сделал, чтобы поощрить формализацию тех частей системы, которые служили достижению качества продукции - часто отвлекая ресурсы от других частей системы.

ИСО 9000 требовал от организаций создания системы качества как средства обеспечения соответствия продукции указанным требованиям. Многие организации не смогли оценить, что у них всех есть система управления - способ ведения дел, и поскольку язык, используемый в ISO 9000, не соответствует языку их бизнеса, многие люди не видят связи между тем, что они уже сделали. и какой стандарт требуется. Люди могут думать об организации как о системе, но они не управляют организацией как системой. Они не могут установить связь между действиями и эффектами и изменяют одну функцию без учета влияния на другую.

Поэтому к организации были прикреплены новые действия, такие как анализ со стороны руководства, внутренний аудит, контроль документов, контроль записей, корректирующие и предупреждающие действия без создания необходимых связей для поддержания целостности системы. Возникла организация с бородавками, как показано на рисунке 1.1. Это было типично для тех организаций, которые просто преследовали «значок на стене». Такова была шумиха, давление и разматывание, что часть, которая была оформлена с использованием ISO 9000, стала маркироваться как система качества ISO 9000. Это изолировало части организации и сделало их менее эффективными. Другие организации признали, что качество

Таким образом, современные системы менеджмента качества большей частью опираются на международные стандарты серии 9000, прошедшие достаточно долгий путь эволюции от собирания опыта работы лучших предприятий различных стран до современного состояния в области качества. Группа стандартов ИСО 9000 – серия международных стандартов управления качеством и подтверждения качества. За основу при разработке стандартов ISO 9000 были приняты стандарты, использовавшиеся министерством обороны США для оценки систем обеспечения качества поставщиков оборонной продукции. Методологической базой стандартов стал подход Всеобщего управления качеством (TQM). В 1994 г. была выпущена обновленная версия стандартов, в целом повторявшая структуру версии 1987 г., с устранением и

расшифровкой неясных моментов. С 1 января 2001 г. в действие вступила версия ISO 9000-2000, в которой введены восемь ключевых принципов TQM, в частности процессный подход и статистическое управление процессами, освоенные передовыми международными компаниями. В 2008 г. была опубликована новая официальная версия стандарта ИСО 9001:2008. Изменения в новой версии касаются ответственности организаций в случае использования аутсорсинга; деятельности организаций по сопровождению поставок; вопросов сохранности продукции; работы с несоответствующей продукцией.

1.2 Цель, методы и принципы международной системы качества ИСО 9000

По международным стандартам ИСО 9000, система качества – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством, то есть это те аспекты общей функции управления, которые определяют политику в области качества, цели и ответственность, реализуют ее с помощью таких средств, как планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и повышение его роли в рамках системы качества [43, с. 14].

важный вопрос и формализованная часть их неформальной системы управления. Когда появился ISO 14001, это привело к формализации другой части их системы управления для создания Системы управления окружающей средой (EMS). По крайней мере, в Великобритании с появлением BS 8800 по системам управления охраной труда и промышленной безопасностью была оформлена третья часть системы управления организацией. Эффект этой постепенной формализации показан на рисунке 1.2. Такое восприятие ISO 9000, ISO 14000 и любого другого стандарта системы управления также ошибочно - но оно понятно.

Выпуск 1994 года семейства стандартов ISO 9000 отличался акцентом на процедуры. Почти в каждом элементе ИСО 9001 требовалось, чтобы поставщик устанавливал и поддерживал документированные процедуры для контроля некоторых аспектов деятельности организации. Это требование настолько сильно повлияло на стандарт, что породило веру в то, что ISO 9000 - это просто вопрос документирования того, что вы делаете, и того, что вы документируете. Это привело к восприятию, что ISO 9000 создал бюрократию процедур, записей и форм с очень небольшим влиянием на качество.

Версия 1994 года также создала впечатление, что системы качества существуют только для того, чтобы гарантировать покупателям, что продукт

соответствует требованиям. ISO 9001 часто упоминали [47, с. 61].

- в качестве стандарта обеспечения качества, потому что клиенты использовали его для получения гарантии качества поставляемой продукции. Это восприятие проиллюстрировано на рисунке 1.3, в котором организация представлена в виде круга, содержащего острова, которые служат гарантией качества, а остальная часть организации управляет бизнесом.
- Подтверждение приравнивается к предоставлению объективных доказательств, и это приравнивается к созданию и ведению документации, то есть процедур и записей. Под давлением аудиторов, чтобы они представили доказательства, организации убедили в том, что, если она не была задокументирована, ее не существует, и это в конечном итоге привело к убеждению, что системы качества представляют собой набор документов. Эти системы, как правило, представляли собой наборы документов, которые были структурированы вокруг элементов стандарта. Ни один из стандартов не требовал этого, но именно так его внедряли те, кому не хватало понимания. Однако в соответствии с пунктом 4.2.1 стандарта ИСО 9001 поставщики должны были создать систему качества, обеспечивающую (не гарантирующую) соответствие продукта указанным требованиям. Другими словами, требуется, чтобы система соответствовала требованиям. Один только набор документов не может привести к тому, что продукт будет соответствовать требованиям. Когда люди меняют систему, это неизменно означает, что они обновляют или пересматривают системную документацию. Когда система проверяется неизменно, проверяется документация и проверяется соответствие документации. Часто мало внимания уделяется процессам, ресурсам, поведению или результатам. Поскольку немногие люди, кажется, читали ISO 8402, неудивительно, что документы воспринимаются как система. (NB. В беседе с более чем 600 представителями британских компаний в 1999 и 2000 годах автор обнаружил, что менее 10% читали ISO 8402). Но ISO 8402 определяет систему довольно по-другому. Система качества была определена как организационная структура, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для осуществления управления качеством - явно не набор документов. Версия 1994 года требовала создания и документирования системы. Если система представляла собой набор документов, зачем тогда ее устанавливать и документировать?

- Настойчивость аудиторов требовать документацию приводила к ситуациям, когда документация существовала только в случае, если что-то пошло не так - в случае, если [2, с. 16].
- кто-то был сбит автобусом. Хотя непредвиденное может привести к катастрофе для организации, оно должно основываться на оценке рисков. Часто не было никакой оценки рисков или последствий. Этого можно было бы избежать, просто задав вопрос «Ну и что?». Таким образом, нет никаких письменных инструкций для кого-то, кто мог бы взять на себя эту работу, но даже если бы они были, это гарантировало бы отсутствие икоты? Будет ли это гарантировать качество продукции? Часто новый человек видит улучшения, которые предыдущий человек пропустил или сознательно решил не делать - часто письменные инструкции бесполезны без обучения.
- В сфере услуг также было воспринято, что системы качества ISO 9000 имеют дело только с процедурными аспектами обслуживания, а не с профессиональными аспектами. Например, в медицинской практике система качества ISO 9000 часто используется только для обработки пациентов, а не для медицинского лечения. В юридической практике система качества снова была сосредоточена только на административных аспектах, а не на правовых вопросах. Аргументом для этого является то, что существуют профессиональные организации, которые занимаются профессиональной стороной бизнеса. Другими словами, система качества решает только нетехнические вопросы, оставляя профессию для решения технических проблем. Это не управление качеством. Качество обслуживания зависит как от технических, так и от нетехнических аспектов обслуживания. Пациенты, которым дан неправильный совет, останутся недовольными, даже если их документы будут в порядке или даже если им будет оказано вежливое внимание и незамедлительно предоставлены рекомендации. Для достижения качества нужно учитывать как продукт, так и услугу. Неисправный продукт, доставленный вовремя, в рамках бюджета и с улыбкой, остается неисправным продуктом!
- Как мы думаем о сертификации
- Когда организация решает не проводить сертификацию ISO 9000 или не сохранять сертификат ISO 9000, это не должно иметь никакого значения для управления организацией. Это похоже на человека, который решает не сдавать экзамен. У него все еще есть знания, которые он приобрел независимо от того, сдает ли он

экзамен или получает сертификат. Что он не может сделать, так это продемонстрировать другим, что он достиг определенного уровня образования без необходимости каждый раз доказывать это. Людям, которые его знают, все равно, что он не сдал экзамен. Только те, кто его не знает, с трудом убедят его.

- Многие организации были вынуждены искать сертификацию ISO 9000 под давлением клиентов, а не в качестве стимула для повышения эффективности бизнеса, и поэтому искали самый быстрый путь к сертификации. Критики называли это принуждение и, как и большинство командных и контрольных стратегий, считали, что это приводит к тому, что менеджеры обманывают, чтобы получить значок. Необычным было то, что поставщики, которые были хорошо известны покупателям, были вынуждены прыгать через этот обруч, чтобы поставить галочку в списке в списке утвержденных поставщиков. Стало [46, с. 38].

«Необходимое зло» для ведения бизнеса. Конечно, когда воспринимается как средство получить значок, стандарт был не более чем маркетинговым инструментом. Его можно было бы использовать в качестве основы для улучшения, но то, как оно было навязано организациям, вызывало страх у невежественных клиентов, которые ошибочно полагали, что введение ISO 9000 улучшит качество. Чтобы достичь чего-либо в нашем обществе, мы неизбежно должны навязать правила и нормы - что критики считают командованием и контролем - но, к сожалению, любой прогресс, который мы делаем, маскирует недостатки этой стратегии, и потому что мы делаем только то, что от нас требуется, лишь немногие люди учатся. Когда люди делают ошибки, налагаются дополнительные правила, пока мы не наденем рубашку и производительность не упадет. Существуют правила, запрещающие акул выходить из зоны купания, но если правила запрещают купание, мы побеждаем цель, как и многие клиенты, которые применяли стандарт ISO 9000.

Сертификация не является требованием ISO 9000 и не поощряется стандартом. Однако правительства поощряют это, и здесь возникает недоразумение. Правительства призвали организации использовать ISO 9000 наряду со стандартами на продукцию в своей стратегии закупок, чтобы поднять стандарт качества в национальной и международной торговле (Department of Trade and Industry, 1982) 1. Сертификация стала обязательным требованием клиентов - они обязывали ее заключать контракты. ISO 9000 был удобным стандартом, чтобы клиенты могли получить гарантию качества. ISO 9000 был выпущен в то время, когда клиенты в западном мире применяли состязательный подход к своим поставщикам. Это произошло из оборонной промышленности, где существовала давняя традиция управления и контроля.

Как следствие, ISO 9000 следовал той же схеме наложения требований, чтобы предотвратить сбои, которые, как показал опыт, привели к низкому качеству продукции. ISO 9000 не требовал от покупателей навязывать ISO 9000 своим поставщикам. Потребовалось, чтобы покупатели определили средства управления, необходимые для того, чтобы приобретенный продукт отвечал их требованиям. Но простым способом удовлетворения этого требования было введение стандарта ISO 9000. Это избавило покупателя от необходимости самостоятельно оценивать возможности поставщиков. К сожалению, процесс оценки оказался неэффективным, поскольку он привел к тому, что поставщики получили значок, который был не в состоянии удовлетворить требования своих клиентов. Стандарт ISO 9001 требовал от поставщиков создания системы качества, обеспечивающей соответствие продукта указанным требованиям, но он позволял организациям указывать свои собственные требования - при условии, что они сделали то, что, по их словам, они могли получить, они могли получить сертификат. Поскольку в стандарте не было конкретных требований, которые заставляли бы аудиторов проверять, что эти требования необходимы для удовлетворения потребностей и ожиданий клиентов, организации могут производить мусор и при этом получать значок. Последовательность проверялась, а не качество.

До появления ISO 9000 организации сталкивались с соблюдением всевозможных норм и правил. Правительственные инспекторы и финансовые аудиторы часто проверяли книги и практики на наличие доказательств неправомερных действий, но ничего из этого

- в результате организации создали что-то, что не было интегрировано в процедуры, которые они применяли для управления бизнесом. Когда появился ISO 9000, многие организации приступили к действиям, которые, как считалось, не имели никакой ценности, кроме как сохранить значок - сертификат ISO 9000. Действия были задокументированы и выполнены только потому, что этого требовали стандарты. Отмените сертификацию, и для многих из этих процедур и действий больше не было необходимости в бизнесе.
- ИСО 9000-1 фактически предположил, что существует два подхода к использованию ИСО 9000: «мотивированный менеджмент» и «заинтересованный». Он предложил, чтобы поставщик ознакомился с ISO 9000-1, чтобы понять основные концепции, но немногие организации сделали это. Было предложено, чтобы при подходе, мотивированном руководством, организации сначала спроектировали свои системы в соответствии с ISO 9004-1, а затем выбрали соответствующий стандарт оценки. Также было

предложено, чтобы при подходе, мотивированном заинтересованными сторонами, организация сначала внедрила систему качества в ответ на требования клиентов, а затем выбрала ISO 9001, ISO 9002 или ISO 9003 в зависимости от ситуации. Было высказано предположение, что благодаря существенному улучшению качества продукции, затрат и внутренних результатов деятельности благодаря этому подходу, организация инициирует управленческий подход, основанный на стандарте ISO 9004. Те поставщики, которые фактически получили такие преимущества, без сомнения, инициировали управленческий подход. но многие сосредоточились только на получении сертификата и, следовательно, не получили никаких преимуществ, кроме маркетингового преимущества, которое принесла сертификация ISO 9000.

- Полагая, что ISO 9000 - это всего лишь «документирование того, что вы делаете», организации должны работать над тем, чтобы отвечать требованиям стандарта в виде перечня действий, которые необходимо выполнить. Опять же, это убеждение стало настолько распространенным, что для создания и поддержания системы качества были назначены координаторы ИСО или руководители проектов ИСО 9000. В некоторых организациях на руководителей была возложена ответственность за соблюдение требований конкретного элемента стандарта, хотя не только не требовалось этого, но и бизнес-выгоды от этого не были. Консультанты были привлечены для написания документов, и, кроме некоторых новых процедур, регулирующих внутренний аудит, управленческий анализ и контроль документов, очень мало что изменилось. В эти проекты было вложено много денег, чтобы получить сертификацию. Однако ни один из опросов, проведенных с 1987 года, не показал какого-либо значительного улучшения общей эффективности организации - просто потому, что ничего не изменилось, ни процессы, ни люди ни культура. «Система» существовала только для того, чтобы держать значок на стене. Девятое исследование ИСО (Международная организация по стандартизации, 2000 г.) 2 показало, что в конце 1999 г. было отозвано 9862 сертификата, из которых 473 были по причине либо недостаточного возврата инвестиций, либо отсутствия деловых преимуществ. Однако около 7186 организаций прекратили сертификацию по неизвестным причинам, указывая на то, что

сертификация, вероятно, воспринималась как не приносящая пользы. [46, с. 42].

Таким образом, главное в отношении к системе управления качеством — широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии; высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством; максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности (кружки качества).

В соответствии с международным стандартом ИСО 9000, система менеджмента качества — это система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству, а система менеджмента — система для разработки политики и целей и достижения этих целей. По сути, система менеджмента качества — это управление всей производственно-хозяйственной деятельностью предприятия с ориентацией на качество конечного результата; это, прежде всего, глубоко продуманные правила работы и взаимодействия работников внутри предприятия, которые документируются в необходимом объеме (в виде стандартов предприятия, методик и т.п.).

В основу стандарта ИСО 9000 положены восемь принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками. Эти принципы называют еще основой основ современного успешного бизнеса.

1.3 Характеристика зарубежных систем управления качеством продукции

При исследовании и решении проблем управления качеством в условиях рыночных отношений важны изучение и обоснованное использование зарубежного опыта. Особых успехов в создании эффективных систем и изготовлении продукции высокого уровня качества добились Япония и США. Зарубежных специалистов в области качества принято разделять на две группы. К первой относятся те, кто считает, что конкурентный мир требует полного отказа от привычных подходов и стиля работы, для того, чтобы создать совершенно новую культуру управления. Такие взгляды характерны в основном для японских специалистов и американского ученого У.Э. Деминга. Представители второй группы полагают, что постоянное совершенствование имеющихся систем с акцентом на качество позволяет компаниям выживать и

сохранять конкурентоспособность. К этой группе, как правило, относят Дж. Джурана, Ф. Кросби, А. Фейгенбаума [26, с. 15].

Что еще хуже, схема сертификации, созданная для оценки возможностей организаций, закрепила это убеждение. Эти сторонние аудиторы могли бы усилить эту мысль, начав свои интервью с вопроса «Есть ли у вас процедура для ...?» Аудит будет сосредоточен на поиске доказательств того, что организация выполняет свои процедуры. Отчаянно пытаюсь поставить «значок на стене», организации отреагировали на ожидания аудитора и выпустили руководства по качеству, которые отражали структуру стандарта - руководства, содержащие не что иное, как требования раздела 4 ISO 9001 или ISO 9002, перефразированные в виде программных заявлений. Таким образом, аудитор установит готовность организации к аудиту благодаря близости, с которой руководство по качеству учитывает требования стандарта, а не путем анализа эффективности. Более разумный подход мог бы заключаться в запросе данных за последние три месяца для ключевых процессов, чтобы установить, были ли процессы стабильными.

Вместо того, чтобы использовать всю семью стандартов в качестве основы, стандарты стали палкой, с помощью которой можно побеждать людей. Менеджеры спрашивают, где говорится, что в стандарте, и если аудитор или консультант не может их показать, менеджер ничего не делает. Проницательный менеджер спрашивал, зачем мне это делать, и если аудитор или консультант не могут дать веские обоснования для этого, менеджер ничего не сделал.

Клиенты учебных курсов для одиторов вели себя так, как будто все, что им нужно, - это сертификат об обучении. Это привело к снижению стандартов. Аудиторы были плохо обучены, и тренеры стали жертвами системы. Правила вынуждают учебные органы освещать определенные темы в определенное время. Коммерческое давление привело к тому, что учебные органы сократили расходы на поддержание курсов. Клиенты не будут платить за то, что им нужно, но они не знают, что им нужно. Скажите им, что требуется, чтобы превратить новичка в компетентного аудитора, и они вздрогнут! Когда есть поставщики, которые слишком хотят освободить их от наличных денег, клиенты выбирают более дешевое решение. Аудиторы, прошедшие обучение, были сосредоточены на аудите соответствия и привели к тому, что аудиторы научились выявлять людей. Это не привело к передаче навыков, необходимых им для проведения проверок, которые добавили ценность для организаций.

Органы по сертификации также участвовали в конкурсе, и это привело к тому, что аудиторы тратили меньше времени на проведение аудита, который действительно был необходим. Они сосредоточились на простых вещах, а не на том, была ли система эффективной. Если бы услуги по сертификации не были

коммерциализированы, не было бы давления, чтобы поставить под угрозу качество. Организации остались со своим органом по сертификации, потому что они дали им легкую поездку. Какой орган по сертификации намеренно сделает что-то, чтобы потерять клиентов? Они сделают все возможное, чтобы удержать клиентов, даже если это означает закрывать глаза. Органам по сертификации также запрещается вносить предложения по улучшению, поскольку он считается консультационным. Поэтому они застряли на знакомой почве. Органы по аккредитации должны были контролировать органы по сертификации

но они также нуждались в доходах, чтобы иметь возможность размещать оценщиков в достаточном количестве для поддержания целостности схемы сертификации. Он должен был быть коммерчески жизнеспособным с самого начала, иначе вся схема сертификации не сработала бы, потому что правительства не были бы готовы ее спонсировать. Интересно, что в Великобритании произошел значительный протест против приватизации Национальной службы воздушного движения, опасаясь, что прибыль может поставить под угрозу безопасность воздушного пространства. Не было протеста против коммерческой системы сертификации качества, но столь же небезопасные продукты могли появиться из неэффективной системы качества и выйти на рынок.

Схема сертификации также добавила еще одно измерение - область применения. Объем сертификации был определен организацией так, чтобы оценивались только те части системы качества, которые входили в область сертификации. Система качества, возможно, вышла за рамки сертификации и сферы действия стандарта, но была намного меньше сферы бизнеса. Это показано на рисунке 1.4.

Менеджеры по качеству суеверились до и после оценщика и при этом заставляли всех остальных полагать, что все, что было важно для оценщика, это документация. Это заставило других в организации сосредоточиться на том, что искал аудитор, а не на том, что имело значение - они стали настолько сосредоточены на удовлетворении аудитора, что потеряли из виду свои цели. Они сосредоточены на выживании аудита, а не на повышении производительности. Это имеет тот же эффект, что и студент, который готовится к экзамену. Сертификат может быть выигран, но образование потеряно. Что бы организация предпочла иметь - сертификат или эффективную систему управления? Организации имели право расторгнуть договор со своим органом по сертификации, если им не понравилось, как они провели оценку. Они имели право жаловаться [30, с. 384].

ISO 9000 был задуман для улучшения качества продукции. Считалось, что если организации смогут продемонстрировать, что они эксплуатируют

систему качества, соответствующую международным стандартам, клиенты получают большую уверенность в качестве приобретаемых ими продуктов. Также считалось, что при работе в соответствии с документированными процедурами ошибки будут уменьшены, а согласованность результатов обеспечена. Если вы найдете лучший способ достижения результата, примете меры по предотвращению вариаций, задокументируете их и научите других применять их, значит, полученные результаты должны быть неизменно хорошими.

Требования стандарта воспринимались как список того, что нужно сделать для достижения качества. Координатор ИСО часто составляет план на основе следующей логики:

- Мы должны определить требования к ресурсам, поэтому я напишу процедуру определения требований к ресурсам.
- Мы должны составить планы качества, поэтому я напишу процедуру составления планов качества.
- Мы должны записать пересмотр контракта, поэтому я напишу процедуру записи пересмотра контракта
- Мы должны определить изменения дизайна, поэтому я напишу процедуру определения изменений дизайна

Требования в стандарте часто не выражались как результаты, которые должны быть достигнуты. Требования к документированной процедуре, которая должна быть установлена, привели именно к этому. Неизменно цели процедуры заключались в том, чтобы определить что-то, а не чего-то достичь. Это привело к документации без какой-либо четкой цели, связанной с достижением качества. Те, кто производит

документация ориентирована на соответствие стандарту, а не на достижение качества. Производители продукта фокусировались на удовлетворении требований клиентов, но они часто были не синхронизированы. Поскольку обеспечение качества стало синонимом процедур, люди понимали, что они могут достичь качества, следуя процедурам. Доминирование процедур, исключая производительность, является неправильным пониманием исполнителей. Стандарт требовал документированной системы, которая обеспечивала соответствие продукта указанным требованиям - четкая цель. Еще раз исполнители потеряли из виду цель. Или это было то, что они знали цель, но для того, чтобы достичь ее, культура должна была измениться, и если они могли получить значок, не делая этого, почему они должны?

Выпуск процедуры считался равным выполненной задаче. К сожалению, для тех, кто на приемном конце, процедуры были поданы и забыты. Когда появился одитор, человек был совершенно не осведомлен о «процедуре» и,

следовательно, не соблюдает ее. Однако аудитор обнаружит, что человек делает правильные вещи, поэтому корректирующее действие неизбежно должно было изменить процедуру. Процесс выдачи процедур не подвергался сомнению, соответствующее лицо обвинялось в том, что не знало процедуру, и весь эпизод не смог внести какой-либо положительный вклад в достижение качества. Но у человека сложилось впечатление, что качество - это все о следующих процедурах. Это также создало впечатление, что качество - это постоянство, и если вы делаете то, что, как вы сказали, будете делать, независимо от того, отвечаете ли вы интересам клиентов, все было в порядке. Остается только задаться вопросом, обращался ли кто-нибудь к словарю, в котором качество определяется как степень совершенства?

Другая проблема заключалась в том, что те, кто должен был выполнять требования, часто исключались из процесса. Вместо того, чтобы спрашивать, как наилучшим образом выполнить требование, ответственные за внедрение ISO 9000 предполагали, что процедуры выдачи действительно приведут к соблюдению требований. Требуется изучить способ выполнения работы, чтобы оценить, как лучше всего выполнить требование. Процедуры должны были быть задокументированы, а диапазон и детализация должны были соответствовать сложности работы, используемым методам, а также необходимым навыкам и обучению. Стандарт также требует только рабочих инструкций, если их отсутствие отрицательно скажется на качестве. Как будто заинтересованные люди не прочитали требование должным образом или не захотели сами узнать, что ИСО должна сказать о процедурах - они были слишком готовы ответить, что делать, не задаваясь вопросом, почему они должны это делать.

Чаще всего темы, охватываемые стандартом, являются лишь образцом всего того, что необходимо сделать для достижения целей организации. То, как стандарт классифицировал темы, также часто не соответствовало тому, как выполнялась работа. Как следствие, процедуры не были реализованы, потому что они отражали стандарт, а не работу. ИСО 9000, возможно, требовал документированных процедур, но он не настаивал на том, чтобы они были

документация ориентирована на соответствие стандарту, а не на достижение качества. Производители продукта фокусировались на удовлетворении требований клиентов. Это означает, что они могут достичь качества, следуя процедуре. Доминирование процедур, исключая производительность, является неправильным пониманием исполнителей. Стандарт требуемой документированной системы, которая обеспечивает соответствие продукта указанным требованиям - четкая цель. Еще раз исполнители потеряли из виду цель. Чтобы они могли достичь своей цели, культура должна была измениться.

Выпуск процедур считался равным выполненной задаче. К сожалению, процедуры были поданы и забыты. Когда появился одитор, человек был совершенно не осведомлен о «процедуре» и, следовательно, не соблюдает ее. Однако один из обнаруженных, что человек делает правильные вещи, поэтому корректирующее действие неизбежно должно было изменить процедуру. Процесс выдачи процедур не подвергался сомнению, и все это не могло способствовать положительному вкладу в достижение качества. Это все о следующих процедурах. Это также создало впечатление, что вы будете делать то же самое, независимо от того, отвечаете ли вы на интерес клиентов, все было в порядке. Остается только заданный вопрос.

Требуется выполнять требования, часто исключаемые из процесса. ИСО 9000 предполагает, что процедуры выдачи действительно приводят к соблюдению требований. Нужно изучить способ выполнения работы. Процедуры должны быть заданы, а диапазон и детали должны быть соответствующими сложности работ, методам и навыкам, а также обучению. Стандарты также требуют только рабочих инструкций. Они должны были просто ответить на вопрос, почему они должны это делать.

Все, что нужно сделать для достижения целей организации. Как правило, это не выполнялось. Они отражают стандарт, а не работу. ИСО 9000, возможно, требовалось документированных процедур.

за его постоянную пригодность и эффективность в соответствии с требованиями стандарта и политикой и целями поставщика в области качества. Подчеркнутые слова были добавлены в редакцию 1994 года. Пункт 4.17 действительно требует проведения внутренних аудитов для проверки соответствия деятельности по обеспечению качества и связанных с ней результатов запланированным мероприятиям, а также для определения эффективности системы качества. Снова подчеркнутые слова были добавлены в редакцию 1994 года. Но оригинальная и измененная формулировка, казалось, не имела никакого эффекта. Системы качества продолжали оцениваться по несоответствиям продукции, результатам аудита и жалобам клиентов.

Предполагалось, что проверка со стороны руководства поставит под вопрос обоснованность этих процедур, валидность стандартов и эффективность системы. Предполагалось определить, была ли система эффективной, то есть позволяла ли она людям делать правильные вещи правильно. Но эффективность не интерпретировалась как правильные поступки; это было истолковано как соответствующее стандарту. Это привело к тому, что качество воспринималось как соответствие процедурам. Поэтому в обзорах и ревизиях основное внимание уделялось недостаткам в отношении требований стандарта и отклонениям от процедуры, а не

результатам, которых достигла система. Но так как система не рассматривалась как способ, которым организация достигла своих результатов, неудивительно, что эти совершенно неадекватные управленческие проверки продолжались во имя сохранения значка на стене. Аудиты не выявили того, что люди поступали правильно - если бы они это делали, система была бы изменена на систему, которая заставляла бы людей делать правильные вещи без необходимости говорить.

Часто считалось, что стандарт требует выполнения работ по проверке, утверждению, проверке и аудиту персоналом, независимым от работы. Критики утверждают, что как следствие, и работник, и инспектор предполагали, что другой найдет ошибки. ISO 9000 не требует независимой проверки. Не существует требования, которое запрещает работнику проверять его или ее собственную работу или утверждать его или ее собственные документы. Именно руководство выбирает политику не делегирования полномочий для принятия результатов тем, кто их производит. Будут обстоятельства, когда независимая проверка необходима в виде слепой проверки или когда безопасность, стоимость, репутация или национальная безопасность могут быть скомпрометированы ошибками. То, что организации могли бы сделать, и это соответствовало бы требованиям ISO 9000, - это позволить работнику принять решение о необходимости независимой проверки, за исключением особых случаев. Тем не менее, проверка не является заменой для правильного определения с первого раза, и хорошо известно, что вы не можете проверить качество на выходе, если его не было с самого начала.

ISO 9000: 2000 отличается?

Есть те, кто хочет верить, что стандарт не сильно изменился (если вообще изменился) и не верит, что он изменился по своему намерению и, как следствие, не должен менять свой подход. Печально то, что если [16, с. 39].

Стандарт воспринимается как не имеющий существенных изменений, он будет продолжать наносить ущерб, будучи истолкованным и использованным таким же неуместным способом, каким он был в течение последних 14 лет. Но есть и другой способ. Рассматривая ISO 9000 как основу, на которой можно построить успешную организацию (а не как узкий набор минимальных требований), можно получить значительные выгоды. Существуют реальные преимущества от управления организациями в виде набора взаимосвязанных процессов, ориентированных на достижение целей, которые были получены из понимания потребностей клиентов и других заинтересованных сторон.

В следующей главе вы познакомитесь с понятиями - так важно, если вы хотите избежать повторения ошибок прошлого, но сначала давайте обобщим ключевые сообщения из главы 1.

Резюме

В этой главе мы рассмотрели различные представления о ISO 9000 и его инфраструктуре. Они возникли в результате личного наблюдения, обсуждения с клиентами и коллегами и изучения вклада Джона Седдона в «Дело против ИСО 9000».

Где это уместно, восприятие оспаривается на основе того, что фактически требует стандарт. Это не оправдывает возникшую путаницу. Стандарт можно было бы написать лучше, но несправедливо возлагать всю вину на стандарт. Органы по стандартизации, органы по сертификации, органы по аккредитации, поставщики обучения, консультанты, поставщики программного обеспечения и многие другие способствовали этой путанице. Коммерческие интересы, как обычно, ставят под угрозу качество. Мы следовали как овцы, преследовали цели, не оспаривая, были ли они правильными целями, но больше всего мы забыли, почему мы это делали. Это должно было улучшить качество, но это явно не так.

ИСО 9000 просто объединяет концепции, которые применялись в организациях на протяжении многих лет, а не некоторые уникальные концепции управления, которые существуют только для того, чтобы поставить «значок на стену», но представляется, что использование международных стандартов позволяет консолидировать и распространять эти концепции. Был не так эффективен, как мы думали. Проблемы BNFL с поддельными записями контроля качества, проблема Firestone с неквалифицированными материалами, винтовка SA 80, которая застревает в холодную погоду, бомбы с лазерным наведением, которые не попадают в цель, и недавний поток проблем с железными дорогами в Великобритании - все это посылает сигнал, что Мы не решили проблему эффективного управления качеством. Это вопреки ISO 9000 и учениям Джурана, Деминга, Фейгенбаума, Исикавы, Кросби и многих других. ISO 9000: 2000 вряд ли изменит эту ситуацию, потому что все эти проблемы вызваны людьми, которые по тем или иным причинам решили не делать правильные вещи. Все, на что мы можем надеяться, это то, что ISO 9000: 2000 поднимет планку достаточно, чтобы позволить большему количеству организаций удовлетворить больше клиентов и нанести меньший вред обществу. Таким образом, анализируя американский опыт в области качества, можно отметить следующие характерные его особенности:

- жесткий контроль качества изготовления продукции с использованием методов математической статистики;
- внимание к процессу планирования производства по объемным и качественным показателям, административный контроль за исполнением;
- совершенствование управления фирмой в целом.

Можно выделить главное в отношении к качеству в Японии:

- широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии;
- высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством;
- максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности (кружки качества), воспитанию патриотизма к своей фирме, систематическому и повсеместному обучению персонала.

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества являются:

- законодательная основа для проведения всех работ, связанных оценкой и подтверждением качества;
- гармонизация требований национальных стандартов, правил процедур сертификации;
- создание инфраструктуры и сети национальных организаций, уполномоченных проводить работы по сертификации продукции и систем качества, аккредитации лабораторий, регистрации специалистов по качеству.

Выводы по главе:

1) Группа стандартов ИСО 9000 – серия международных стандартов управления качеством и подтверждения качества, которая прошла длительный путь эволюции. Международные стандарты качества ИСО 9000 были разработаны в 1987 г. В 1994 г. была выпущена обновленная версия стандартов, в целом повторявшая структуру версии 1987 г., с устранением и расшифровкой неясных моментов. С 1 января 2001 г. в действие вступила версия ISO 9000-2000, в которой введены восемь ключевых принципов TQM, в частности процессный подход и статистическое управление процессами, освоенные передовыми международными компаниями. В 2008 г. была опубликована новая официальная версия стандарта ИСО 9001:2008. Изменения в новой версии касаются ответственности организаций в случае использования аутсорсинга; деятельности организаций по сопровождению поставок; вопросов сохранности продукции; работы с несоответствующей продукцией.

2) Система менеджмента качества – это управление всей производственно-хозяйственной деятельностью предприятия с ориентацией на качество конечного результата; это, прежде всего, глубоко продуманные правила работы и взаимодействия работников внутри предприятия, которые документируются в необходимом объеме (в виде стандартов предприятия, методик и т.п.). Главная цель международных стандартов ИСО 9000 — установление единого подхода к договорным условиям по оценке систем обеспечения качеством и регламентация отношений между покупателем продукции и ее поставщиком по вопросам обеспечения качества продукции.

Согласно идеологии, принятой в стандартах ИСО серии 9000, организация работ в системе управления качеством должна обеспечить все необходимые условия для производства конкурентоспособной продукции предприятиями. На наш взгляд, внедрение в производство ИСО 9000 является основным параметром совершенствования контроля качества на предприятии, сдвигая акцент от контроля конечной продукции к его обеспечению, т.е. созданию системы мер, направленных на формирование уверенности в том, что необходимый уровень качества будет достигнут.

3) Главное в отношении к качеству в зарубежных странах — широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии; высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством; максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности (кружки качества), воспитанию патриотизма к своей фирме, систематическому и повсеместному обучению персонала.

Анализ зарубежного опыта управления качеством показывает, что главное в управлении качеством – это необходимость развития системного подхода при обеспечении качества, а именно: цели и задачи в области повышения качества продукции и услуг должны находиться в центре экономической политики предприятия и должны быть направлены на удовлетворение запросов и требований потребителей и достижение ожидаемого потребителем качества (с учетом цены) с минимальными издержками.

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «HUAWEI»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Huawei»

Китайская транснациональная компания «Huawei» является ведущим мировым поставщиком решений в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Благодаря ответственному ведению бизнеса, непрерывному внедрению инноваций и открытости к сотрудничеству, компании удалось сформировать конкурентоспособный портфель комплексных решений в области телекоммуникаций, корпоративных сетей, оборудования и облачных вычислений. Решения, продукты и услуги компании «Huawei» используются более чем в 170 странах и регионах мира. С их помощью доступ к ИКТ получает более трети населения земного шара. Все 170 тысяч сотрудников компании работают над созданием информационного общества будущего и мира коммуникаций без границ [53, с. 3]. Более 70 тысяч сотрудников «Huawei» работают в области НИОКР, что составляет около 40 % от общего числа сотрудников компании по всему миру. Компанией «Huawei» созданы 16 научно-исследовательских центров в таких странах, как Германия, Швеция, США, Франция, Италия, Россия, Индия и Китай.

История компании начинается в 1987 г. в Шеньчжень, когда Жэнь Чжэнфэй, в настоящее время являющийся исполнительным директором компании «Huawei», основал небольшую компанию по торговле телекоммуникационным оборудованием.

В 1992 г. компания «Huawei» выпускает цифровой телефонный коммутатор C&C08, признанный лучшим в КНР. Компания «Huawei» начинает наращивать бизнес с небольших городов, постепенно заняв существенную долю рынка в данной отрасли. 1996 г. ознаменовался заключением контракта с гонконгской фирмой «Hutchison-Whampoa», что практически считается первым шагом к выходу на зарубежный рынок. В 1998 году компания «Huawei» занимает ниши на российском и африканском рынке. К настоящему времени компания «Huawei» на 80 % ориентирована на зарубежные рынки. В 1996 г. компания нанимает консультантов из IBM, чтобы перенять опыт западных компаний, лидеров в данной отрасли.

На сегодняшний день компании «Huawei» принадлежит третье место на

рынке беспроводных сетей и второе место на рынке фиксированной связи и коммутаторов [54, с. 2]. Как следует из таблицы 2.1, компания «Huawei» занимает третье место на мировом рынке смартфонов, уступив первые два места компаниям «Samsung» и «Apple». Южнокорейская компания «Samsung» по-прежнему лидирует на рынке смартфонов с долей рынка 24,6 % в 2017 г. и 25,6 % 2018 г. На втором месте с долей 14,5 % находится компания «Apple». Третье, четвертое и пятое места достались трем китайским компаниям. Компания «Huawei» контролирует 7,4 % мирового мобильного рынка, компания «Xiaomi» – 4,8 %, 4,5 % принадлежит компании «Lenovo».

Таблица 2.1 – Мировой рынок смартфонов в 2017-2018 гг., %

Компания	2017 г.		2018 г.	
	место	доля на рынке, %	место	доля на рынке, %
Samsung	1	24,6	1	25,6
Apple	2	13,7	2	14,5
Huawei	3	7,3	3	7,4
Lenovo	4	4,9	4	4,8
Xiaomi	5	4,4	5	4,5
Другие	-	45,1	-	43,1

Примечание – Источник: [40, с. 12]

При этом, компания «Huawei» занимает первое место среди китайских производителей смартфонов с долей на рынке 18,7 % (рост по сравнению с 2017 г. на 0,8 п.п.) (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Китайский рынок смартфонов в 2017-2018 гг., %

Компания	2017 г.		2018 г.	
	место	доля на рынке, %	место	доля на рынке, %
Huawei	1	17,9	1	18,7
Xiaomi	2	14,0	2	12,7
Lenovo	3	12,5	3	12,7
TCL	4	9,7	4	10,4
OPPO	5	9,7	5	8,7
Другие	-	36,2	-	36,8

Примечание – Источник: [40, с. 12]

Второе и третье место на рынке делят компании «Xiaomi» и «Lenovo» с долей рынка 12,7 % каждая. Следует отметить снижение доли рынка компании «Xiaomi» по сравнению с 2017 г. на 1,3 п.п. и рост доли рынка компании «Lenovo» на 0,2 п.п. Четвертое место занимает компания «TCL» с долей рынка 10,4 %, пятое место – компания «OPPO» с долей рынка 8,7 %.

Успех компании «Huawei» необходимо связать, в первую очередь, с развитием инноваций. Компанией «Huawei» была основана лаборатория, которая занимается исследованиями в области инноваций и разработкой технологической платформы для компании. Компания «Huawei» направляет инвестиции в развитие ключевых технологий, архитектур и стандартов в области информационно-коммуникационных технологий и ориентируется на предоставление широкополосных, интеллектуальных и энергоэффективных высокоскоростных магистралей. Таким образом, стараясь повысить качество услуг для конечных пользователей. Компания тесно сотрудничает с отраслевыми партнерами и научно-исследовательскими институтами. Цель компании «Huawei» - занять лидирующие позиции в области научных исследований, инноваций и создания сетей будущего. Компания «Huawei», в сотрудничестве с ведущими операторами, создала 28 совместных инновационных центров, которые могут позволить заказчикам повысить конкурентоспособность и успешность бизнеса. На конец 2018 г. компания «Huawei» подала 41 948 заявок на патенты в Китае, 12 453 – по Договору о патентной кооперации (РСТ) и 14 494 – за пределами Китая. По данным заявкам было получено 30 240 патентов [53, с. 5].

Компания «Huawei» вносит важный вклад в развитие ИКТ-отрасли, сотрудничает с ведущими организациями в области стандартизации, а также принимает участие в крупных проектах в сфере стандартизации и поддержки ключевых международных стандартов. Например, в рамках работы в Международном союзе электросвязи компания «Huawei» взяла на себя инициативу по созданию организации для исследования технологии Carrier SDN. Компания «Huawei» является инициатором проекта международного сотрудничества по стандартизации oneM2M. К концу 2012 г. компания «Huawei» присоединилась к 150 организациям по отраслевым стандартам, включая 3GPP, IETF, IEEE, ITU, BBF, ETSI, ATIS, TMF, WFA, CCSA и OMA. В 2012 г., в рамках работы в данных организациях, компания внесла более 5000 предложений по стандартам, а также выступала в роли члена совета директоров в ETSI, ATIS, OMA, CCSA, WFA и других организациях. На данный момент компания «Huawei» входит в состав 180 международных организаций по стандартизации.

Новые технологии, особенно облачные вычисления и «большие данные», становятся основными стимулами для развития инноваций и разработок в области ИКТ. Эти инновации не только трансформируют индустрию коммуникационных технологий, но и открывают широчайшие коммерческие возможности благодаря конвергенции ИТ и КТ. Под влиянием этих революционных изменений компания «Huawei» продолжает разрабатывать новейшие продукты и решения, чтобы удовлетворить потребности заказчиков и

предложить им самые передовые технологии. Развивая открытые партнерские отношения с другими участниками отрасли, компания «Huawei» стремится предоставлять информационные каналы будущего, на которых строится мир коммуникаций без границ, и постоянно создавать потребительскую ценность для своих клиентов и отрасли в целом. Цель компании «Huawei» — стать стратегическим партнером операторов связи, который сможет оказать поддержку в процессе трансформации их бизнеса, лидером в создании ИКТ-инфраструктуры для предприятий и на рынке «умных» устройств, которые пользуются доверием потребителей [53, с. 22].

Основными конкурентными преимуществами компании «Huawei» являются (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1 – Конкурентные преимущества компании «Huawei»

Примечание – Источник: [53, с. 22]

Среди них:

1) Повсеместный широкополосный доступ. Компания «Huawei» стремится сделать преимущества современных сетей доступными для широкого круга потребителей.

Заказчики предъявляют все более высокие требования к охвату сетевых соединений, пропускной способности, надежности и безопасности сетей. Для решения этой проблемы компания «Huawei» предоставляет операторам, бизнес которых находится на различных этапах развития, эффективные решения, наиболее соответствующие их потребностям. С их помощью предприятия получают возможность преодолеть проблемы коммерческого и технологического характера.

Компания «Huawei» стремится оказывать содействие операторам в увеличении емкости сетей, оптимизации управления ими и внедрении

интернетизированных операций. Так, компания постоянно выводит на рынок инновационную архитектуру (например, SoftCOM) и новые технологии, на которых основаны самые современные продукты и решения. Они обеспечивают непрерывную модернизацию и помогают заказчикам создавать высокоэффективные инфраструктурные сети [53, с. 23].

2) Динамичные инновации. Одной из целей компании «Huawei» является строительство инновационной и универсальной инфраструктуры ИКТ. Чтобы выполнить ее, компания создает решения для инфраструктуры облачных центров обработки данных и цифровой инфраструктуры, с помощью которых заказчики могут использовать свои ресурсы (т.е., ресурсы хранения, вычислительные и сетевые ресурсы) максимально успешно. Это позволяет быстро внедрять эффективные бизнес-системы, удобные в управлении и обслуживании. Кроме того, компания «Huawei» предлагает вертикальные решения, заточенные под потребности конкретных отраслей. Компания «Huawei» начала предлагать гибридные облачные решения на основе технологий, применяемых в общедоступных облачных услугах.

3) Захватывающие возможности. Благодаря инновационному промышленному дизайну и применению передовых технологий, компании «Huawei» удается создавать продукты премиум-класса, которые отличаются высоким стилем, безопасностью и удобством в использовании. Создавая устойчивые экосистемы приложений и сервисов, компания предлагает своим клиентам широкий спектр услуг, линейки мобильных телефонов, смарт-часов и других «умных» устройств для различных сценариев применения (в том числе для здорового образа жизни, работы и дома, использования на улице и в качестве модного аксессуара). Кроме того, компания «Huawei» стремится предоставлять пользователям со всего мира возможность совершения удобных покупок и получения услуг по схеме «из онлайн в оффлайн» (O2O; Online-to-Offline), тем самым выводя обслуживание клиентов на новый уровень [53, с. 23].

Сохраняя ориентацию на клиентов и вовлеченность персонала, компания «Huawei» непрерывно совершенствует структуру корпоративного управления, организационную структуру, бизнес-процессы и системы аттестации персонала. В Приложении Б представлена организационная структура компании. Руководство компанией осуществляет Собрание акционеров и Совет директоров. Собрание акционеров — высший уполномоченный орган компании. Совет директоров — орган, принимающий решения в области корпоративной стратегии и управления. Совет директоров контролирует все деловые операции и принимает решения по важным вопросам, касающимся стратегии и бизнеса. Совет директоров учредил Комитет по кадровым ресурсам, Финансовый комитет, Комитет по стратегическому развитию и

Комитет по аудиту для содействия и поддержки своей деятельности [55, с. 12].

Комитет по кадровым ресурсам занимается такими важными вопросами, как организация работы, управление кадровым потенциалом, система поощрений и корпоративная культура. Комитет следит за тем, чтобы кадровая политика соответствовала философии компании в области управления персоналом.

Финансовый комитет управляет всеми финансовыми операциями компании. Комитет осуществляет общий контроль над коммерческими операциями, инвестиционной деятельностью и корпоративными рисками, помогая добиться динамического равновесия между возможностями и ресурсами, что позволяет обеспечить стабильное развитие в долгосрочной перспективе.

Комитет по стратегическому развитию отвечает за рассмотрение, разработку и реализацию стратегических планов компании. Комитет изучает основные отраслевые и технологические тенденции, отслеживает изменяющиеся требования потребителей и определяет возможности и пути развития компании. Комитет осуществляет общее управление промышленными инвестициями, технологиями, бизнес-моделями и преобразованиями и, благодаря координации деятельности, обеспечивает эффективный рост компании.

Комитет по аудиту осуществляет мониторинг системы внутреннего контроля, внешнего и внутреннего аудита, корпоративных процессов, соблюдения законодательства и правил делового поведения [55, с. 13].

За счет активной деятельности на зарубежных рынках выручка и прибыль компании увеличивается из года в год. В таблице 2.3 представлены финансовые показатели компании за пятилетний период 2013-2018 гг.

Таблица 2.3 – Финансовые показатели компании «Huawei» в 2013-2018 гг.

Показатель	2018 г.,	2018 г.,	2017 г.,	2016 г.,	2015 г.,	2014 г.,	2013 г.,
	млн. долл.	млн. юаней	млн. юаней	млн. юаней	млн. юаней	млн. юаней	млн. юаней
1	2	7	6	3	4	5	8
Выручка	105,191	721,202	603,621	521,574	395,009	288,197	239,025
Операционная прибыль	10,689	73,287	56,384	47,515	45,786	34,205	29,128
Маржа операционной прибыли	10,2%	10,2%	9,3%	9,1%	11,6%	11,9%	12,2%
Чистая прибыль	8,656	59,345	47,455	37,052	36,910	27,866	21,003
Денежные поступления от операционной деятельности	10,889	74,659	96,336	49,218	52,300	41,755	22,554
Денежные средства и краткосрочные инвестиции	38,777	265,857	199,943	145,653	125,208	106,036	81,944

Продолжение таблицы 2.3

1	2	7	6	3	4	5	8
Оборотные средства	24,921	170,864	118,503	116,231	89,019	78,566	75,180
Общая сумма активов	97,109	665,792	505,225	443,634	372,155	309,773	244,091
Общая сумма заемных средств	10,201	69,941	39,925	44,799	28,986	28,108	23,033
Собственный капитал	33,994	233,065	175,616	140,133	119,069	99,985	86,266
Доля заемных средств	65,0%	65,0%	65,2%	68,4%	68,0%	67,7%	62,7%

Примечание – Источник: [53, с. 9]

Динамика показателей выручки, операционной прибыли и чистой прибыли компании представлены на рисунке 2.2.

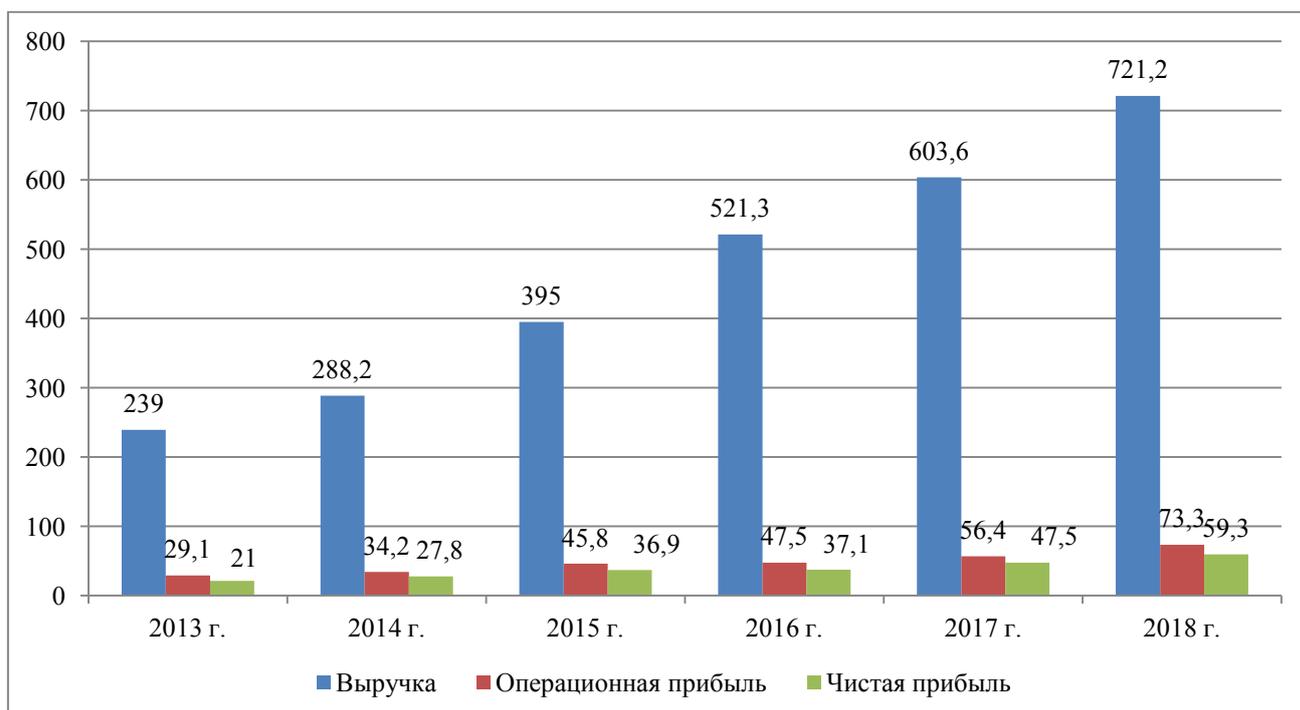


Рисунок 2.2 – Финансовые показатели компании «Huawei» в 2013-2018 гг., млн. юаней

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы 2.3

В 2017 г. доходы от продаж составили 603,621 млн. юаней, что означает увеличение на 15,7 % по сравнению с 2016 г. Чистая прибыль возросла на 28,1 % по сравнению с 2016 г. – до 47,455 млн. юаней. В 2018 г. выручка составила 721,202 млн. юаней, что выше уровня 2017 г. на 19,5 %. Чистая прибыль составила в 2018 г. 59,345 млн. юаней, что выше уровня 2017 г. на 25,1 %. Повышение, прежде всего, относится к быстрому росту, сокращению курсовых убытков и более эффективному использованию средств, что в совокупности позволило сократить чистые финансовые расходы. Более широкие масштабы деятельности, повышение эффективности, сокращение затрат, большая степень узнаваемости бренда на рынке потребительских товаров и усовершенствованная технология продуктов способствовали повышению

эффективности деятельности компании.

Рост оборотных средств компании в 2017 г. составил 2,0 % по сравнению с 2016 г. Общая сумма заемных средств снизилась в 2017 г. на 10,9 %. Доля заемных средств снизилась с 68,4 % в 2016 г. до 65,2 % в 2017 г. Собственный капитал компании вырос в 2017 г. на 25,3 % по сравнению с 2016 г. В 2018 г. рост оборотных средств компании составил 44,2 % по сравнению с 2017 г. Общая сумма заемных средств выросла в 2018 г. на 75,2 %. Доля заемных средств снизилась на 0,2 %. Собственный капитал компании вырос в 2018 г. на 32,7 % по сравнению с 2016 г.

Анализ валовой и чистой прибыли компании представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели валовой и чистой прибыли компании «Huawei» в 2017-2018 гг., млн. юаней

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменение за год
Выручка	603,621	721,202	19,5%
Валовая прибыль	238,142	278,171	16,8%
– Прибыльность	39,5%	38,6%	(0,9)%
Общие операционные расходы	(181,758)	(204,884)	12,7%
– в % от выручки	30,1%	28,4%	(1,7)%
Операционная прибыль	56,384	73,287	30,0%
– в % от выручки	9,3%	10,2%	0,9%
Чистые расходы	(573)	253	(144,2)%
Расходы по налогу на прибыль	(8,673)	(14,301)	64,9%
Чистая прибыль	47,455	59,345	25,1%

Примечание – Источник: [53, с. 47]

Выручка в 2018 г. составила 721 202 млн. юаней, увеличившись на 19,5 % по сравнению с 2017 г. Чистая прибыль выросла на 25,1 % в годовом исчислении до 59,345 млн. юаней. Это было в основном связано с увеличением выручки, повышением операционной эффективности и улучшением качества деятельности компании. Поскольку потребительский сектор быстро растет и способствует увеличению доли общего дохода, прибыльность компании снизилась на 0,9 п.п. по сравнению с 2017 г. Компания увеличила свой процент выручки на 1,7 п.п. по сравнению с 2017 г. По мере роста процентных доходов прочие чистые финансовые расходы резко сократились в течение 2017 г. В результате чистые продажи компании значительно сократились по сравнению с 2017 г.

Расходы компании «Huawei» на научные исследования составили 101,509 млн. юаней в 2018 г., что составляет 14,1 % годового дохода компании (таблица 2.5). В 2018 г. компания «Huawei» продолжала увеличивать свои инвестиции в

будущее, такие как 5G, облачные технологии, искусственный интеллект и интеллектуальные устройства. Несмотря на это, расходы компании на НИОКР в процентах от выручки снизились на 0,8 п.п. в годовом исчислении из-за быстрого роста выручки. Компания также увеличила инвестиции в построение своего бренда и каналов продаж для бизнеса потребителей и предприятий. Однако наиболее высокая операционная прибыль становится возможной благодаря результатам транзакции. Общие операционные расходы в процентах от выручки снизились на 1,7 п.п.

Таблица 2.5 – Расходы компании «Huawei» в 2017-2018 гг., млн. юаней

	2017 г.	2018 г.	Изменение за год
Расходы на исследования и разработку	89,690	101,509	13,2%
- в % от доходов	14,9%	14,1%	(0,8)%
Административные и коммерческие расходы	92,681	105,199	13,5%
- в % от доходов	15,4%	14,6%	(0,8)%
Другие расходы/прибыль после налоговых вычетов	(613)	(1,824)	197,7%
- в % от доходов	(0,1)%	(0,3)%	(0,2)%
Всего операционных расходов	181,758	204,884	12,7%
- в % от доходов	30,1%	28,4%	(1,7)%

Примечание – Источник: [53, с. 47]

Таким образом, китайская ТНК «Huawei» является ведущим мировым производителем информационно-коммуникационных технологий. Основными преимуществами компании являются ответственное ведение бизнеса, непрерывное внедрение инноваций и открытость к сотрудничеству, конкурентоспособный портфель комплексных решений в области телекоммуникаций, корпоративных сетей, оборудования и облачных вычислений. В 2018 г. компания сохранила стратегическую направленность, продолжила прорывы и создала реальную ценность для своих клиентов. Годовой доход компании составил 721,202 млн. юаней, что на 19,5 % больше по сравнению с 2016 г.

2.2 Анализ внешнеэкономической деятельности компании «Huawei»

Рассмотрим основные факторы конкурентоспособности компании.

1) Товарная политика. Товарная деятельность компании сегментирована

и включает в себя:

- 1) телекоммуникационные сети, создание инфраструктуры;
- 2) телекоммуникационные услуги, включая оборудование, операционные услуги, консалтинговые услуги для корпоративных клиентов;
- 3) устройства, производство электронных устройств связи.

Кроме основной деятельности, компания запустила производство фиксированной и беспроводной связи, центров по обработке данных и компьютерных вычислений для крупных клиентов. Около 80% из 50 мировых телекоммуникационных компаний сотрудничают с компанией «Huawei».

Потребитель сталкивается с большим ассортиментом качественной современной продукции на рынке телекоммуникаций, развитие в области сетевых технологий и интернета увеличивают конкуренцию между компаниями. Для обеспечения конкурентоспособности продуктовой линейки «Huawei», компания постоянно модернизирует свою продукцию и учитывает стремительное развитие отрасли.

В стремлении удовлетворить потребностям потребителей компания «Huawei» создает мобильные широкополосные сети, работающие на гигабитном трафике. Компания разрабатывает оптическую сеть, более эффективную в оперативном отношении и менее затратную с точки зрения обслуживания. Компания работает над созданием ИТ-инфраструктуры, позволяющей строить сети на основе централизации данных и центров обработки данных. Подобного рода проекты позволяют компании «Huawei» быть лидером на рынке телекоммуникаций.

Объемы продаж продукции компании «Huawei» представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика объемов продаж продукции компании «Huawei» в 2017-2018 гг.

Номенклатура выпускаемой продукции	Объем выпуска по годам				2018 г. в % к 2017 г.
	2017 г.		2018 г.		
	тыс. юаней	уд. вес, %	тыс. юаней	уд. вес, %	
Huawei Ascend G610	46,700	25	55,000	27	118
Huawei Ascend Y530	27,540	14	21,200	10	77
Huawei Ascend G730	26,180	14	19,800	9	76
Huawei Ascend P6	50,000	27	76,100	37	152
Huawei Ascend Y530	40,040	21	33,200	16	83
Итого	190,460	100	205,300	100	108

Примечание – Источник: [54, с. 4]

Как следует из таблицы 2.6, объем продаж основной продукции вырос с 190,460 тыс. юаней в 2017 г. до 205,300 тыс. юаней в 2018 г. В целом, данные

свидетельствуют о положительных результатах работы компании, так как общий темп роста по основной продукции компании «Huawei» составляет 0,8 %.

Объем продаж на внутреннем рынке в 2018 г. вырос на 19,1 %, продажи на зарубежных рынках выросли на 20,2 %. Компания «Huawei» активно развивается на рынках Европы, Америки и СНГ. Стремительно развивается деятельность компании в Азиатско-Тихоокеанском регионе, благодаря росту в Гонконге, Японии, Австралии, Новой Зеландии и на других рынках. Также рост наблюдается на рынках Ближнего Востока и Северной Африки и Латинской Америки, ОАЭ, Катаре. Компания «Huawei» постепенно расширяет свое присутствие на глобальном рынке телекоммуникаций.

2) Потребители. В 2018 г., благодаря ИКТ-стратегии развития операторской сети, компания «Huawei» достигла выдающихся результатов. Компания продемонстрировала устойчивый рост в операторском, корпоративном и потребительском сегментах бизнеса.

В 2018 г. компания «Huawei» продолжила предоставлять операторам передовые комплексные ИКТ-решения для ускорения цифровой трансформации в рамках своей ИКТ-стратегии развития операторской сети, ориентируясь на ИКТ-инфраструктуру и появление новых возможностей в отрасли. Технологическое лидерство и конкурентоспособность компании «Huawei» широко признаются на отраслевом уровне и позволили компании добиться высоких бизнес-результатов. Так, в 2018 г. доходы компании в операторском сегменте составили 294,012 млн. юаней, что на 1,3 % ниже показателя 2017 г.

2018 г. ознаменовался быстрым ростом бизнеса компании «Huawei» в приоритетных отраслях: общественной безопасности, финансах, транспорте и энергетике. Доходы компании в корпоративном сегменте составили 74,409 млн. юаней, что на 23,8 % выше предыдущего года.

2018 г. также принес новые достижения в освоении потребительского сегмента рынка. Они были связаны с повышением узнаваемости бренда «Huawei», развитием каналов продаж и услуг и созданием продуктовой экосистемы. Сегодня продукции компании «Huawei» доверяет все большее число потребителей и партнеров. В 2018 г. доходы компании «Huawei» в потребительском сегменте достигли 348,852 млн. юаней – это на 5,1 % выше, чем в 2017 г. При этом было продано 115 млн. смартфонов «Huawei». Таким образом, компания прочно закрепилась в тройке лидеров глобального рынка смартфонов.

Динамика и структура продаж продукции компании «Huawei» представлены в таблице 2.7, рисунке 2.3.

Таким образом, как следует из таблицы 2.7 и рисунка 2.3, наибольший доход компании обеспечивает операторский рынок (294,012 млн. юаней или

40,8 % от всего дохода). Потребительский рынок обеспечил продажи на сумму 348,852 млн. юаней или 48,1 % от всего дохода. Меньший объем продаж обеспечивает корпоративный рынок (74,409млн. юаней или 10,3 % от всего дохода).

Таблица 2.7 – Объем продаж компании «Huawei» по сегментам, млн. юаней

Сегмент	2017 г.	2018 г.	2018 г. в % к 2017 г.
Операторский рынок	297,838	294,012	(1,3)%
Корпоративный рынок	60,091	74,409	23,8%
Потребительский рынок	240,372	348,852	45,1%
Прочее	5,320	3,929	(26,1)%
Всего	603,621	721,202	19,5%

Примечание – Источник: [53, с. 22]

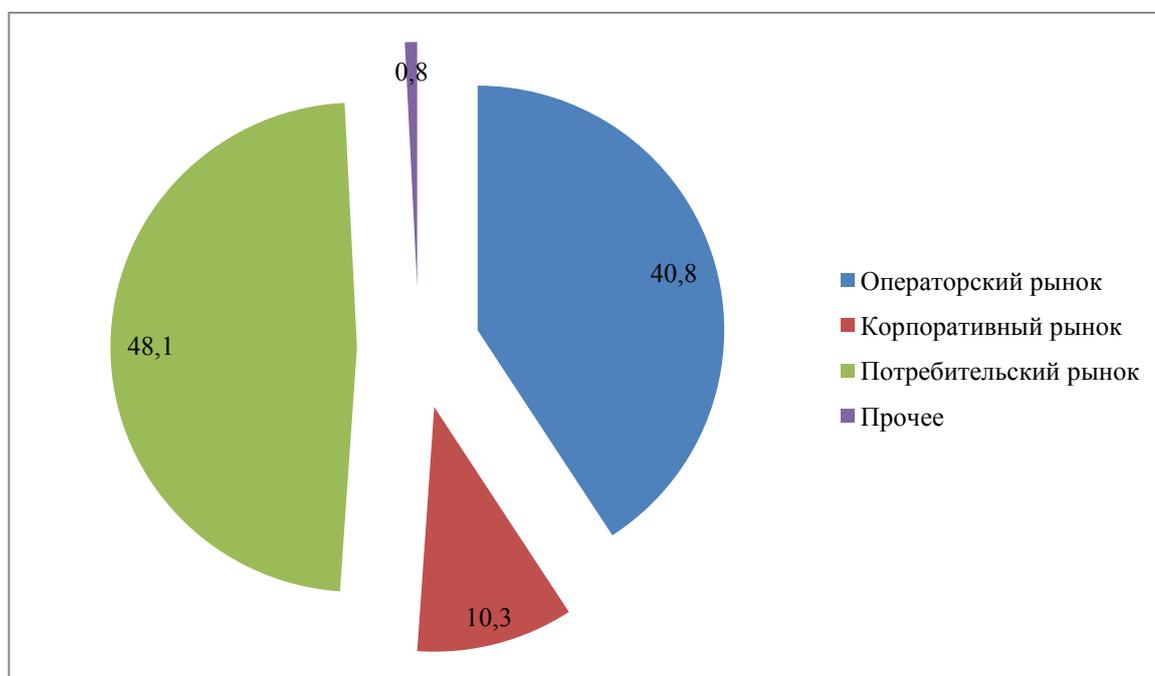


Рисунок 2.3 – Структура продаж компании «Huawei» по сегментам в 2018 г., %

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы 2.7

Объем и структура продаж продукции компании «Huawei» по странам и регионам представлены в таблице 2.8, рисунке 2.4.

На китайском рынке продажи выросли на 19,1 %. Смартфоны средней ценовой категории стали более конкурентоспособными, а также компания создала больше местных каналов продаж. Бизнесу представлены возможности, связанные с цифровым и интеллектуальным преобразованием, и возможности в разработке отраслевых решений. Благодаря этим факторам выручка компании

«Huawei» с китайского рынка составила 372 162 млн. юаней, что на 19,1 % больше по сравнению с 2017 г.

Таблица 2.8 – Объем продаж компании «Huawei» по странам и регионам, млн. юаней

Страны и регионы	2017 г.	2018 г.	2018 г. в % к 2017 г.
Китай	312,532	372,162	19,1%
Европа, Ближний Восток и Африка	164,603	204,536	24,3%
Азиатско-Тихоокеанский регион	71,199	81,918	15,1%
Северная и Южная Америка	39,470	47,885	21,3%
Прочее	15,817	14,701	(7,1)%
Всего	603,621	721,202	19,5%

Примечание – Источник: [53, с. 22]

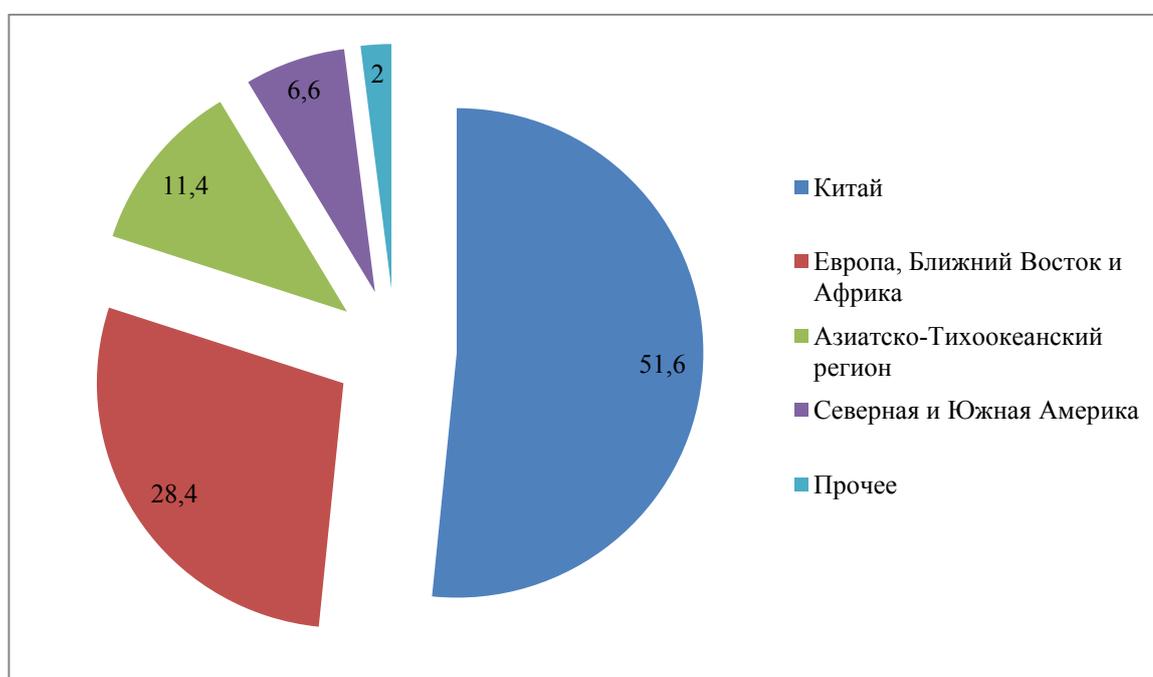


Рисунок 2.4 – Структура продаж компании «Huawei» по странам и регионам в 2018 г., %

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы 2.8

В 2018 г. компания «Huawei» получила доход в размере 204,536 млн. юаней из Европы благодаря растущей доле рынка смартфонов и ускоренным темпам цифровых преобразований в корпоративном бизнесе. Экспорт в Европу, Ближний Восток и Африку вырос на 24,3 % по сравнению с 2017 г. В Азиатско-Тихоокеанском регионе бизнес компании вырос благодаря брендам, продукты средней и низкой ценовой категории стали более конкурентоспособными, и в компании увеличились темпы цифровой трансформации. Благодаря этим

факторам компания «Huawei» сохранила высокие темпы роста и заработала в этом регионе 81 918 млн. юаней, что на 15,1% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В Латинской Америке бизнес стал более конкурентоспособным. В результате выручка компании «Huawei» в Северной и Южной Америке выросла до 47,885 млн. юаней, увеличившись на 21,3 % по сравнению с 2017 г.

В целом, географическая структура продаж компании «Huawei» в 2018 г. сложилась следующим образом: 51,6 % продукции продано на внутреннем рынке, в странах Европы, Ближнего Востока и Африки – 28,4 %, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 11,4 %, в Америке – 6,6 %.

3) Каналы продаж. Для компании «Huawei» характерно наличие развитого канала продаж. Структура канала продаж компании «Huawei» включает дистрибьюторов, партнеров по дополнительным услугам (VAR), золотых, серебряных, авторизованных и зарегистрированных партнеров. Компания «Huawei» сотрудничает с партнерами с целью создания экосистемы развития сотрудничества по продажам и для взаимовыгодного расширения рынка.

Структура канала продаж компании представлена на рисунке 2.5.

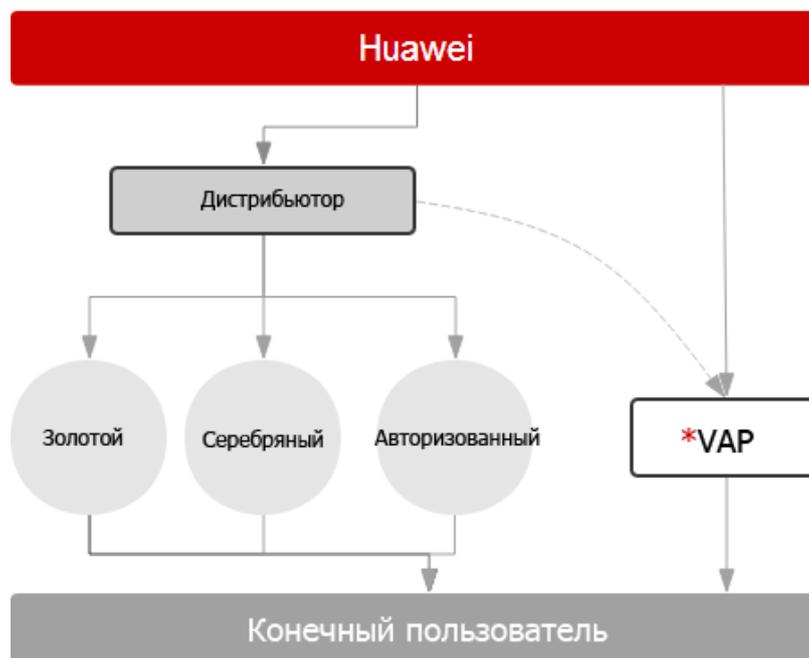


Рисунок 2.5 – Структура канала продаж компании «Huawei»

Примечание – Источник: [46, с. 196]

Рассмотрим функции партнеров по продажам.

1) Дистрибьюторы:

- Выполнение функций основных партнеров подразделения корпоративных решений компании «Huawei» на региональных рынках и

принятие на себя обязательств по достижению бизнес-целей по соответствующим продуктам, включая их реализацию.

- Подбор и управление Партнерами уровня 2, обеспечение охвата региональных рынков и помощь компании «Huawei» в управлении и поддержке Партнеров уровня 2, включая логистику, финансы, а также техническую и коммерческую поддержку предварительных продаж и послепродажного обслуживания.

- Прямые закупки продукции у компании «Huawei», неучастие в прямых продажах продукции конечным пользователям без предварительного согласия с компанией «Huawei».

- Совместная маркетинговая деятельность с компанией «Huawei» и поддержка развития рынка Партнеров уровня 2.

- Помощь компании «Huawei» в реализации программ поощрения для Партнеров по продажам уровня 2.

2) VAR:

- Выполнение функций основных партнеров подразделения корпоративных решений компании «Huawei» на региональных рынках и принятие на себя обязательств по достижению бизнес-целей соответствующих отраслей и заказчиков подразделения корпоративных решений компании «Huawei».

- Помощь компании «Huawei» в развитии отношений с заказчиками, определение возможностей, продвижение продуктов компании «Huawei» и заключение контрактов по ключевым проектам.

- Разработка платформы взаимодействия с заказчиками, предоставление технической поддержки, поддержки в сфере решений и маркетинга продуктов компании «Huawei» для пользователей.

- Прямые продажи продуктов конечным пользователям, неучастие в продаже продуктов Партнерам уровня 2 без предварительного согласия компании «Huawei».

3) Золотые и Серебряные партнеры:

- Разработка платформы взаимодействия с заказчиками в регионе/отрасли и принятие на себя обязательств по достижению целевых продаж компании «Huawei» в регионе/отрасли.

- Предоставление предпродажной, послепродажной технической и маркетинговой поддержки по продуктам компании «Huawei» для заказчиков в регионе/отрасли.

- Обращение за сертификатом Золотого или Серебряного партнера для выполнения функции дистрибьютора, когда бизнес в регионе достигнет определенного масштаба.

4) Авторизованные партнеры:

- Выполнение функций партнеров по продажам начального уровня, прошедших сертификацию компании «Huawei».

- Предоставление предпродажной, послепродажной технической и маркетинговой поддержки по продуктам компании «Huawei» для заказчиков в регионе/отрасли [46, с. 196].

5) Зарегистрированные партнеры

- Зарегистрированными партнерами (партнеры по продажам, которые успешно прошли регистрацию в рамках процедуры партнеров по продажам подразделения корпоративных решений компании «Huawei» (BG)):

- Успешная регистрация Партнеров по продажам является предварительным условием для получения специальных цен на продукты, решения и услуги компании «Huawei».

Для каждого уровня партнера, участвующего в Программе партнеров по продажам, существуют разные требования. Дистрибьюторы должны иметь опыт продаж соответствующих продуктов, комплексные возможности в отношении капитала компании, сотрудников, логистики, маркетинга и технической поддержки, а также развитую сеть партнеров по каналу продаж нижнего уровня. Их бизнес должен охватывать основные рынки стран, в которых разрешена соответствующая деятельность, и они должны иметь филиалы в ключевых городах (таблица В.1 в Приложении В).

VAR должны иметь комплексные возможности в отношении капитала компании и сотрудников, развитую сеть продаж или клиентскую базу в соответствующей отрасли, а также отличные возможности в области системной интеграции, консультирования и технических услуг (таблица Г.1 в Приложении Г). Стандарты сертификации для Партнеров уровня 2 представлены в таблице Г.2 в Приложении Г.

В 2011 г. компания «Huawei» организовала подразделение корпоративных решений (BG). Благодаря отличным возможностям компании «Huawei» в сфере ИКТ и глобальному присутствию на рынке, подразделение корпоративных решений может предложить широкий спектр инновационных решений ИКТ, поддерживающих международную вертикальную отраслевую структуру и корпоративных клиентов в правительственных и общих секторах, в сфере финансов, транспорта, энергетики, а также крупного, среднего и малого бизнеса (SME).

Ежегодно компания «Huawei» расширяет свой рынок ИКТ. Наиболее полный портфель линеек продуктов и отраслевых решений позволяет компании «Huawei» эффективно соответствовать разнообразным требованиям корпоративных клиентов и их проектов. Компания «Huawei» разработала Программу партнеров по продажам для освоения рынка совместно с Партнерами и оказания поддержки Партнерам в плане развития бизнеса

(таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Пакет поддержки по каждому статусу партнера

Поддержка от компании «Huawei»	VAP	Золотой	Серебрянный	Авторизованный	Зарегистрированный
Получение бонуса за выполнение ожидаемого объема закупок (выплата бонуса 2 раза в год)	+	+	+	+	-
Предпродажная поддержка, защита сделки, stockpriceprotection	+	+	+	+	-
Участие в бонусных программах по развитию продаж со складов дистрибуторов	+	+	+	+	-
Персональный менеджер от HUAWEI	+	+	+	+	-
Маркетинговая поддержка	+	+	+	+	-
Доступ к маркетинговым материалам	+	+	+	+	-
Мероприятия для заказчиков	+	+	+	+	-
Мероприятия для партнеров	+	+	+	+	-
Мероприятия по представлению новых продуктов	+	+	+	+	-
Обучение	+	+	+	+	-
Демо программа	+	+	+	+	-
Информационная рассылка от HUAWEI	+	+	+	+	-
Размещение в разделе «Где купить»	+	+	+	+	-

Примечание – Источник: [53, с. 109]

Подразделение корпоративных решений компании «Huawei» разработало несколько гибких программ стимулирования продаж для повышения прибыли партнеров по продажам. Компания «Huawei» предоставляет стандартные и высокоуровневые программы обучения для сотрудников партнеров по продажам, чтобы помочь им повысить свою технологическую компетентность и навыки продаж. Компания «Huawei» предоставляет политики продаж продуктов и дополнительных услуг на базе сотрудничества, вклада и уровней сертификации партнеров.

Компания «Huawei» разработала серию программ, предоставляющих скидки для сертифицированных Партнеров по продажам, и другие выгодные предложения со скидками в зависимости от фактических продаж. Также используются различные специальные методы премирования для различных рынков и этапов развития Программы партнеров по продажам в регионах, такие как премия за объем продаж, премия за продажу ценных продуктов, премия за заключение сделки, Фонд совместного маркетинга (JMF) и другие (таблица 2.10).

Компания «Huawei» предоставляет партнерам по продажам Фонд совместного маркетинга (JMF) в зависимости от их планов маркетинговых

мероприятий и выполнения целевых продаж. В то же время компания «Huawei» предлагает Фонд развития партнеров (PDF) для поддержки маркетинговых кампаний партнеров по продажам. Кроме того, компания «Huawei» оказывает партнерам по продажам маркетинговую поддержку в различных формах, включая совместный брендинг по каналу продаж, веб-сайт, рекламу и другие маркетинговые операции.

Таблица 2.10 – Бюджеты развития партнерского канала

Бюджет	Назначение бюджета	Дистри- бьютор	VAP	Золо- той	Сереб- рянный	Авторизо- ванный	Зарегист- рованный
MBO	Управление по целям. Стандартизация работы с партнерами 1 уровня	+	+	-	-	-	-
JMF	Совместный маркетинговый фонд (целевое использование – закупка демо оборудования)	+	+	-	-	-	-
DEMO	Программа, предусматривающая скидки при размещении демо заказа	+	+	+	+	+	-
PDF	Развитие совместного бизнеса партнера с Huawei	+	+	+	+	+	-
FH	Фокусное развитие продаж	-	+	-	-	-	-
TF	Бюджет на проведение сертификационных тренингов для партнеров	+	+	+	+	+	-

Примечание – Источник: [53, с. 109]

Компания «Huawei» предоставляет партнерам по продажам обучение по предварительным продажам и послепродажному обслуживанию продуктов и решений в соответствии с их требованиями, направленное на повышение их возможностей интеграции в сфере продуктов и решений. Компания «Huawei» также предоставляет материалы по продаже продуктов и техническую поддержку по текущим проектам [46, с. 197].

4) Бренд. Изначально китайская компания «Huawei», работающая как на деловом, так и на потребительском рынке, использовала маркетинговую стратегию Word-of-Mouth (из уст в уста). Однако в 2013 г. компания «Huawei» принимает решение о стратегии «множественных ног», то есть использовании разнообразных средств коммуникаций, включая рекламу в СМИ и спонсорство. Компания решила формировать на потребительском рынке имидж премиального бренда, поэтому в 2013 г. запустила проект «Make it Possible»

(сделай это возможным), цель которого сделать связь реальностью для большего числа людей.

Компания двигалась от недорогих смартфонов к товарам класса премиум, постепенно повышая престиж своей продукции на потребительском рынке. Этому способствовал ряд факторов. Во-первых, высокие затраты на R & D: каждый год компания направляет в научные исследования и разработки не менее 10 % годовой выручки от продаж. По данным компании, в 2014 г. только в бизнес в области смартфонов Honor было вложено более 7 млрд. юаней. Во-вторых, компания поощряет внутреннюю состязательность подразделений и одновременно их сотрудничество [49, с. 164].

Отметим, что большинство китайских производителей смартфонов в последние годы запустили интернет-суббренды с ориентацией на сегмент рынка электронной коммерции, поэтому распространяются *мультибрендовые стратегии*. Типичные примеры: Huawei + Honor, Cooraid + ivvi + Dazen, Lenovo + Moto, ZTE + Nubia, K-Touch + Nibiru и так далее [42, с. 265].

Мультибрендовая стратегия компании «Huawei + Honor» ориентирована на удовлетворение потребностей разных сегментов рынка смартфонов. Так, смартфон P9 бренда «Huawei», запущенный в апреле 2016 г., ориентирован на состоятельных потребителей, он лучше по качеству и стоит дороже, чем смартфоны под брендом «Honor». Суббренд «Honor» предназначен для сегмента рынка электронной коммерции и аудитории, которая более чувствительна к цене.

Расширяя ассортимент смартфонов, компания «Huawei» пошла по пути компании «Samsung», выделяя внутри каждого бренда серию продуктов.

Последние модели смартфонов бренда Huawei объединены общей серией – «Huawei Ascend», в которой выделяют четыре группы: D, P, G, Y, ориентированные на разные ценовые сегменты. Youth (Y) – это бюджетные гаджеты для молодежи; Gold (G) – смартфоны для среднеценового сегмента (цена порядка 1 500 юаней), в этой серии новинки выпускаются каждый год; Platinum (P) – стильные устройства с утонченным дизайном и высокой ценой; Diamond (D) – мощные флагманские модели премиального типа. В серии D производятся телефоны по цене 4 500–3 500 юаней. Каждый год в этой серии выпускаются новинки с номерами D1, D2, D3 и т.д.

«Honor» – это глобальный интернет-бренд, поэтому серия смартфонов «Honor» специально разработана для молодых людей. Бренд «Honor» отражает сущность Интернета: равенство, открытость, он ориентирован на аудиторию сверстников Интернета, слушает мнение аудитории, поэтому предлагает продукты, которые удовлетворяют ее спрос на лучшее соотношение цены и качества. Продукты бренда «Honor» разделены на две серии: серия «Honor» и серия «Free Play». Серия «Honor» – это смартфоны флагманской конфигурации

средней цены. Основными типами аппарата являются «Honor 6, 7, 8» и их производные, такие как «Honor 6 plus», «Honor 7i». В 2016 г. добавляется новая серия V, которая позиционируется на рынке как смартфоны средневысокого уровня. Серия «Free Play» позиционируется на рынке как смартфоны средне-низкого уровня. Основные типы аппарата: серия N – базовая модель, низкая конфигурация, серия X – высокая конфигурация и производительность, цена ее около 1 000 юаней, серия C – позиционирование ниже X-серии, но выше серии N, серия A с самой низкой конфигурацией и производительностью, позиционирование – полезно для новичков, для пожилых людей [49, с. 165].

Таким образом, маркетинговая стратегия компании «Huawei» направлена на формирование имиджа премиального бренда, в связи с чем компания использует мультибрендовую стратегию – два бренда для разных сегментов рынка. Внутри каждого бренда также используются буквы и цифры и поясняющие слова.

2.3 Оценка качества продукции компании «Huawei» на внешних рынках

Анализ конкурентоспособности проведем рассмотреть на примере смартфонов «Apple» и «Huawei». Для исследования были выбраны модели: «Apple iPhone 7» и «Huawei P10». Поскольку лидером в сфере смартфонов является компания «Samsung», то за образец был взят «Samsung Galaxy S8 Plus», который согласно оценке экспертов Product-test.ru занимает первое место в рейтинге смартфонов 2018 г. [56]. За показатели сравнения были взяты наиболее важные критерии при выборе смартфона (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Технические и экономические показатели трех моделей смартфонов

Показатели	Apple iPhone 7	Huawei P10	Образец (Samsung Galaxy S8)	Коэффициент весомости
	p1	p2	p0	
1	2	3	4	5
1. Технические показатели				
1.1 Емкость аккумулятора, мАч	1960	3200	3500	0,5
1.2 Дисплей, “	4,7	5,1	6,2	0,2
1.3 Камера (основная), МПикс	12	20	12	0,2
1.4 Вес, г	138	145	173	0,1

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3	4	5
2. Экономические показатели				
2.1 Цена, долл.	215	172	234	0,7
2.2 Частота процессора смартфона, МГц	2370	2400	2350	0,3

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [56]

Для распределения приведенных в таблице 2.11 моделей по уровню конкурентоспособности сначала необходимо осуществить расчет единичных показателей по каждой модели по техническим и экономическим параметрам (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Расчет единичных показателей для каждой модели смартфона

Единичные показатели конкурентоспособности ($g_i = p_i / p_0$)	Apple iPhone 7 (g1)	Huawei P10 (g2)
По техническим параметрам:		
Емкость аккумулятора	0,56	0,91
Дисплей	0,76	0,82
Камера (основная)	1	1,67
Вес	0,80	0,84
По экономическим параметрам:		
Цена	0,91	0,67
Частота процессора смартфона	1,01	1,02

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [56]

Определим групповые показатели конкурентоспособности по формуле (2.1):

$$(G_{T1} \text{ (} G_{Э1}) = \sum_{n_i} = \sum (g_i * a_i)) \quad (2.1)$$

1. Технического параметра:

a. $G_{T1} = 0,56 * 0,5 + 0,76 * 0,2 + 1 * 0,2 + 0,80 * 0,1 = 0,28 + 0,152 + 0,2 + 0,08 = 0,712$

b. $G_{T2} = 0,91 * 0,5 + 0,82 * 0,2 + 1,67 * 0,2 + 0,84 * 0,1 = 0,455 + 0,164 + 0,334 + 0,084 = 1,037$

2. Экономического параметра:

a. $G_{Э1} = 0,91 * 0,7 + 1,01 * 0,3 = 0,637 + 0,303 = 0,94$

b. $G_{Э2} = 0,67 * 0,7 + 1,02 * 0,3 = 0,469 + 0,306 = 0,775$

В результате полученных групповых показателей по техническим

параметрам вторая модель смартфона, а именно «Huawei P10» наиболее конкурентоспособная, то есть в целом эта модель полнее удовлетворяет запросы потребителя, чем модель «Apple iPhone 7». Также смартфон «Huawei P10» превосходит по конкурентоспособности «iPhone 7» по результатам расчетов экономических показателей, так как имеет маленький групповой показатель, а именно 0,775.

Рассчитаем интегральный общий показатель конкурентоспособности по формуле (2.2):

$$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{1}{x_i}}{n} \quad (2.2)$$

Из расчетов интегрального показателя видно, что смартфон «Huawei P10» конкурентоспособнее «iPhone 7», поскольку значение данного показателя больше 1.

В результате данных расчетов оценки конкурентоспособности смартфонов «Apple iPhone 7» и «Huawei P10», можно сделать вывод о том, что данный товар компании «Huawei» наиболее конкурентоспособен и у него есть все шансы завоевать рынок смартфонов в будущем.

Выводы по главе:

1) Проведенный в магистерской диссертации анализ деятельности компании «Huawei» показал, что компания является лидером на мировом коммуникационном рынке. На сегодняшний день компании «Huawei» принадлежит третье место на рынке беспроводных сетей и второе место на рынке фиксированной связи и коммутаторов. В 2018 г. выручка составила 721,202 млн. юаней, что выше уровня 2017 г. на 19,5 %. Чистая прибыль составила в 2018 г. 59,345 млн. юаней, что выше уровня 2017 г. на 25,1 %. Такое увеличение прибыли обусловлено общим ростом доходов и повышением эффективности бизнеса в целом. Общая численность персонала компании «Huawei» составляет 170 тыс. сотрудников. Из них более 70 тыс. сотрудников «Huawei» работают в области НИОКР, что составляет около 40 % от общего числа сотрудников компании по всему миру. Компания «Huawei» создает научно-исследовательские центры за рубежом. Так, по состоянию на начало 2019 г. созданы 16 научно-исследовательских центров в таких странах, как

Германия, Швеция, США, Франция, Италия, Россия, Индия и Китай. Компания предоставляет свои услуги в более чем 140 странах, обслуживает 45 из 50 крупнейших в мире операторов связи.

2) Проведенный анализ позволяет говорить о сбалансированном глобальном присутствии компании, что позволило достичь стабильного и значительного роста доходов в операторском и корпоративном сегментах, а также на потребительском рынке. Наибольший доход компании обеспечивает потребительский рынок (48,1 % от всего дохода), на операторский рынок приходится 40,8 % от всего дохода. На внутреннем рынке Китая реализуется 51,6 % продукции компании. В 2018 г. продажи на рынке Китая составили 372,162 млн. юаней, что на 19,1 % выше показателя 2016 г. Остальная часть продукции идет на экспорт. Компания «Huawei» активно развивается на рынках Европы, Америки. Стремительно развивается деятельность компании в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Для компании «Huawei» характерно наличие развитого канала продаж. Структура канала продаж компании «Huawei» включает дистрибьюторов, партнеров по дополнительным услугам (VAR), золотых, серебряных, авторизованных и зарегистрированных партнеров. Для каждого уровня партнера, участвующего в Программе партнеров по продажам, существуют разные требования. Компанией разработана Программа поддержки каждого статуса партнера. Подразделение корпоративных решений компании «Huawei» разработало несколько гибких программ стимулирования продаж для повышения прибыли партнеров по продажам. Компания «Huawei» предоставляет партнерам по продажам Фонд совместного маркетинга (JMF) в зависимости от их планов маркетинговых мероприятий и выполнения целевых продаж. Компания «Huawei» во многом копирует маркетинговую стратегию лидера рынка – компании «Samsung», однако подавляющая часть прибыли мирового рынка смартфонов достается компании «Apple». В связи с этим компания «Huawei» меняет свою стратегию, ориентируясь на компанию «Apple» и формируя престижный имидж своих смартфонов. Компания «Huawei» использует мультибрендовую стратегию – два бренда для разных сегментов рынка.

ГЛАВА 3

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И СИСТЕМА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ «HUAWEI»

3.1 Направления совершенствования маркетинговой стратегии компании «Huawei» на внешних рынках

С целью реализации стратегии расширения рыночной доли на внешних рынках компании «Huawei» за счет агрессивного маркетинга предложим следующую программу реализации маркетинговой стратегии:

1) Адаптировать структуру бизнеса для деятельности в трех ключевых областях: клиенты, продукты, регионы. Различные подразделения компании будут заниматься финансовыми вопросами, отвечать за повышение конкурентоспособности продуктов и оказываемых клиентам услуг, и таким образом внесут совместный вклад в развитие компании клиента.

С учетом бизнес-моделей и функциональных особенностей, существующих в операторском, корпоративном и потребительском сегментах рынка, компании необходимо *провести реструктуризацию соответствующих бизнес-групп* для оптимизации процесса предоставления инновационных, дифференцированных, передовых решений.

Компании необходимо *создать подразделение Продукты и Решения* с целью адаптации к всевозрастающей конвергенции ИТ и КТ технологий, а также оценки и усиления конкурентных преимуществ в рамках предоставляемых продуктов и решений и повышения качества предлагаемых услуг.

Региональные подразделения представляют собой операционные центры в регионах присутствия и отвечают за развитие и эффективное использование региональных ресурсов и возможностей. Компании необходимо *оптимизировать структуру региональных подразделений*, что позволит упростить процесс делегирования полномочий в локальные офисы. Суть оптимизации структуры региональных подразделений состоит в следующем:

- укрепление партнерских отношений с клиентами, поддерживая таким образом эффективный и стабильный рост;

- сопровождение бизнеса, обслуживание и контроль функциональными подразделениями, которые обеспечат своевременную и эффективную поддержку региональных отделений, контроль их деятельности наряду с делегированием необходимых полномочий.

2) Создать глобальную систему управления для эффективного функционирования бизнеса. При этом будут преследоваться следующие цели:

- поддержка клиентоориентированной модели;
- обеспечение контроля рисков и гарантия стабильности бизнеса;
- усиление корпоративной социальной ответственности (CSR), которая позволит создать чувство персональной ответственности у каждого сотрудника компании за качество продукции.

Благодаря непрерывной эволюции, компания «Huawei» развивает возможности самооценки и развития, отвечая требованиям и ожиданиям заказчиков и других заинтересованных сторон.

Компании необходимо:

- выполнить требования системы управления в соответствии с корпоративной стратегией;

- продолжить развивать клиентоориентированную систему управления. Основываясь на интегрированных бизнес-процессах, эта система эффективно обеспечит развитие бизнеса и постоянное совершенствование;

- чтобы рационализировать процессы, необходимо объединить требования, связанные с качеством, внутренним контролем, охраной труда, окружающей среды и безопасностью, информационной безопасностью и социальной ответственностью бизнеса в маркетинге, НИОКР, цепочкой поставок, материально-техническом снабжении, поставкой, обслуживанием;

- оптимизировать бизнес-системы, с помощью лидерства, общего участия сотрудников, методологии Six Sigma, измерения качества, внутренних и внешних проверок.

Компании «Huawei» необходимо продолжить применять практику привлечения сторонних профессиональных компаний для определения уровня удовлетворенности клиентов по всему миру в трех категориях: операторы связи, клиенты из отрасли и потребители. Основываясь на отзывах клиентов, определить ключевые моменты для улучшения, и управлять ими в замкнутом цикле, чтобы постоянно повышать уровень удовлетворенности клиентов.

Компании «Huawei» необходимо ввести свою систему управления с обратной связью «Develop Strategy to Execute» для поэтапного перехода к операционной модели бизнеса, в которой планирование, формирование бюджета и оценка результатов бизнеса обусловлены стратегией. При составлении годового плана и бюджета компания «Huawei» использует сбалансированную систему показателей для оценки эффективности работы организации. Этот метод обеспечивает согласование организационных и индивидуальных целей с целями компании, понимание и эффективное выполнение стратегии компании через организацию.

Основными **перспективными направлениями** работы компании

«Huawei» на внешних рынках являются:

1) **Создание команды для руководства управленческой программой преобразования** для крупного бизнес-потока IPD+ (комплексная разработка и производство продукции) с целью повышения конкурентоспособности продуктов и решений и эффективности бизнес-направления IPD+, а также с целью повышения операционной эффективности компании:

– Формирование системы управления продуктом для сосредоточения на инновациях, ориентированных на рынок, и кросс-процессной интеграции.

– Расширение охвата системы от IPD до полного управления продукцией.

– Применение единой модели конфигурации продукта без преобразований для модернизации всего процесса.

– Развитие динамичных версий и разработка решений ALM (управление жизненным циклом приложений) для сокращения времени выхода на рынок.

2) Реализация комплексного **преобразования управления взаимоотношениями с клиентами** (CRM+) на основе клиентоориентированного подхода:

– Предоставление конкурентных комплексных решений, которые отвечали потребностям клиентов.

– Содействие клиентам в рамках управления активами и выстраивания партнерских отношений нового вида для создания общей открытой экосистемы, способствующей эффективному и устойчивому росту.

– Подготовка бизнес-моделей, связывающих маркетинг, продажи, услуги, доставку, поставки, финансы и другие основные процессы [53].

– Разработка эффективных и интегрированных рабочих процессов и ИТ-платформ, которые удовлетворяли потребности подразделений на местах.

– Переход от операционной модели, ориентированной на функции к модели, ориентированной на проекты.

– Оптимизация моделей доставки посредством создания интегрированной платформы и удаленных центров доставки. Организация экономически эффективного, быстрого и высококачественного процесса доставки.

– Реализация процессов получения оплаты, оказания комплексных услуг, выдачи разрешения в большинстве регионов мира.

– Завершение интегрированных преобразований пилотных проектов в нескольких странах для улучшения операционной эффективности и удовлетворенности клиентов и снижения эксплуатационных расходов и рисков.

3) Реализация преобразований в рамках **оказания комплексных услуг** (ISD):

– Внедрение процесса ISD, который соотнесен с процессом адаптации

клиентов к процессу доставки, и организация офиса технического управления для повышения качества решений доставки в области сервиса.

- Установка интегрированной ИТ-архитектуры для управления проектами, их реализации и доставки информационных активов.

- Применение технологии мобильного интернета, обеспечение упорядоченного, плавного и эффективного осуществления проектов и повышение удовлетворенности клиентов.

4) Разработка программы 2С-трансформации для бизнес-группы, оперирующей на потребительском рынке (Consumer BG) с целью ежедневного **управления каналами и розничной торговлей и повышения эффективности**, и планирование трансформации в сторону 2С-ориентированной системы обслуживания:

- Запуск глобальной архитектуры бизнес-процессов.

- Реализация проекта по управлению отношениями с партнерами (PRM) в 70 представительствах.

- Запуск iRetail – традиционной системы управления магазинами – в Китае и в Таиланде.

- Глобальное развертывание системы покупки, продажи и управления запасами с целью систематизации данных по оптовым и розничным продажам.

5) **Реализация интегрированных бизнес-преобразований** в бизнес-группе, оперирующей на корпоративном рынке (Enterprise BG):

- Развитие экосистемы сотрудничества для улучшения возможностей бизнес-группы относительно отраслевых решений, маркетинга, продаж, каналов и корпоративных услуг.

6) Реализация **трансформации управления проектами и знаниями**:

- Непрерывное развитие основанной на проектах культуры управления.

- Корректировка процессов, организации, механизма распределения ресурсов и системы оценки для того, чтобы каждый проект был независимо управляемым.

- Внедрение механизма «купли-продажи ресурса», который соединяет функциональные отделы и проектные группы, с целью повышения эффективности организации.

- Объединение знаний в области управления в крупные бизнес-процессы для научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, продаж, маркетинга и поставок для повышения качества и эффективности реализации проектов [53].

Компании необходимо модернизировать структуру коммерческой деятельности компании, охватив три группы клиентов: операторы, предприятия и потребители посредством трансформации менеджмента. Благодаря этим преобразованиям, все основные бизнес-процессы будут протекать плавно и

активизируются цифровые операции.

С целью повышения эффективности операционной деятельности компании «Huawei» необходимо **определить правила передачи полномочий и ответственности филиалам**. Это позволит руководителям филиалов адаптировать деятельность в соответствии с условиями бизнеса, трансформируя организационную форму и масштабы деятельности организации. Также необходимо создать высококвалифицированные, специализированные, профессиональные команды по работе с покупателями.

С целью **повышения эффективности деятельности региональных подразделений** необходимо:

- Пересмотреть механизм распределения финансов для оптимизации процесса исследования и обмена опытом.

- Создать три корпоративных стратегических резерва: департамент специальных проектов, экспертные группы и проект управления ресурсами.

- Усовершенствовать механизм управления и методы работы для организаций на базе проектов.

Необходимо повысить эффективность центров коллективного обслуживания по всему миру. Центры коллективного обслуживания в пяти сегментах продолжают повышать качество своих сервисов, тем самым позволяя компании постоянно увеличивать операционную эффективность.

В частности, целесообразно принять следующие меры:

- Введение многоуровневых совместных сервисов для финансов, что позволит одному оператору ежегодно обрабатывать более 8,000 накладных.

- Консолидация двух центров коллективного обслуживания кадровых ресурсов для обеспечения базовых кадровых процедур для сотрудников по всему миру. Каждый из таких центров обслуживает более 350 сотрудников.

- Запуск в работу мини-роботов для прикладных систем 19 ИТ с помощью ИТ центров коллективного обслуживания для предоставления услуг онлайн. Время обработки данных сократится на 36% на фоне 31% увеличения в объеме сервисов.

- Увеличение доли доставки сервисов GTAC в отдаленные области с 28% до 54%.

- Запуск четырех крупнейших международных центров коллективного обслуживания и создание центров с унифицированными транзакциями, известных как Deal Hub, для обработки всех документов компании «Huawei», связанных с транзакциями.

Компания «Huawei» поддерживает целостность корпоративной культуры и уделяет большое внимание деловой этике и строгому соблюдению законов и положений. Компания «Huawei» установила собственные принципы корпоративного поведения (BCG) для определения стандартов компании в

области деловой этики. Компания также разработала учебные программы и требует от всех сотрудников понимания и приверженности требованиям BCG. При этом, все сотрудники регулярно подписывают BCG.

Компания «Huawei» также имеет структуру управления с четкой системой отчетности и полномочий, состоящую из Совета директоров, его комитетов, групп функционирования и многоуровневых административных команд. Компания «Huawei» устанавливает четко определенные должностные обязанности для своих команд для обеспечения системы «сдержек и противовесов».

Компании «Huawei» необходимо разработать и внедрить систему управления рисками предприятия (ERM), оптимизировав организацию и операционный механизм ERM. Система ERM призвана определить три главные роли в области управления рисками:

- Финансовый комитет принимает рутинные решения по вопросу управления рисками предприятия.

- Члены руководства несут ответственность за управление рисками в своем поле деятельности.

- Департамент управления рисками предприятия содействует финансовому комитету и координирует всех членов руководства в управлении всеми основными рисками.

В компании «Huawei» факторы управления рисками инкорпорированы в процессы стратегического планирования и планирования бизнеса. Посредством стратегического планирования все подразделения систематически определяют и оценивают свои риски, а также предоставляют меры противодействия основным рискам, устанавливая приоритеты для мониторинга и отчета о рисках в текущей деятельности. Идентификация основных факторов риска в стратегическом планировании и предупредительных мерах, направленных на контроль за рисками и бизнес-планирование, позволяет удостовериться в отсутствии препятствий для стабильной деятельности компании «Huawei».

Таким образом, компании «Huawei» необходимо расширять рыночную долю за счет агрессивного маркетинга на внешних рынках. С целью реализации выбранной стратегии компании «Huawei» необходимо провести следующие мероприятия: адаптировать структуру бизнеса для деятельности в трех ключевых областях: клиенты, продукты, регионы; провести реструктуризацию в операторском, корпоративном и потребительском сегментах рынка; создать подразделение Продукты и Решения; создать глобальную систему управления для эффективного функционирования бизнеса путем поддержки клиентоориентированной модели; привлекать профессиональные компании путем аутсорсинга для определения уровня удовлетворенности клиентов; необходимо ввести свою систему управления с обратной связью «DSTE» для

поэтапного перехода к операционной модели бизнеса; определить правила передачи полномочий и ответственности филиалам; повысить эффективность центров коллективного обслуживания.

3.2 Повышение эффективности политики продвижения компании «Huawei» на внешних рынках

С целью повышения эффективности политики продвижения компании «Huawei» на внешних рынках необходимо:

- участие в международных и специализированных (отраслевых) выставках в странах и регионах, интересных для компании «Huawei» для экспортной реализации собственной продукции;

- создание товаропроводящей сети в странах СНГ, налаживание дистрибьюторских отношений с крупными фирмами-оптовиками, работающими в своем регионе. Стимулирование работы оптовиков-дистрибьюторов предоставлением системы скидок либо путем заключения договоров комиссии;

- скоординированная ценовая политика, основанная на углубленных маркетинговых исследованиях и изучении конъюнктуры рынка в регионах экспорта. Продукция должна позиционироваться в определенном ценовом сегменте в независимости от региона продаж;

- проведение рекламных компаний и акций, направленных на повышение позиционирование брэнда компании «Huawei»;

- построение логистической цепи для более технически и экономически эффективной доставки продукции в регионы экспорта – открытие региональных складов с привлечением заинтересованных фирм-оптовиков в данном регионе;

- создание торгового представительства в странах СНГ позволит более эффективно проводить работу по привлечению оптовиков и дистрибьюторов в регионах. Так же, создание представительства позволит вести более скоординированную ценовую политику. Наличие регионального склада позволит импортерам избежать формальностей связанных с валютным контролем при перечислении денежных средств за продукцию в Китай, а также формальности связанные с уплатой косвенных налогов;

- для привлечения импортеров в дальнем зарубежье, в том числе странах Европейского Союза, универсализация и адаптация маркировки тары (описание продукции на английском или другом распространенном языке).

Для организации эффективной работы компании «Huawei» необходимо

решить главные проблемы при осуществлении экспорта:

- нехватка маркетингового бюджета для активного продвижения торговой марки компании «Huawei» на рынки стран СНГ и дальнего зарубежья;

- неорганизованная товаропроводящая сеть на рынке Республики Беларусь и Российской Федерации;

- техническая и моральная адаптация для работы на рынках дальнего зарубежья. В связи с этим, необходимо внедрение нового вида товара, который по всем техническим и моральным параметрам соответствовал бы спросу на внешних рынках. Также стоит рассмотреть вопросы совместного производства с мировыми концернами в сфере электронной промышленности. В этом вопросе может оказаться привлекательным для инвесторов и партнеров недорогая рабочая сила Китая;

- сложная система сертификации товаров.

Для организации эффективной товаропроводящей сети необходимо налаживание связей с независимыми сбытовыми организациями, что может способствовать вытеснению с рынков конкурирующих предприятий, которые сотрудничают с теми же агентами на менее выгодных условиях. Система сбыта через независимых посредников в определенных ситуациях имеет свои преимущества, например при внедрении продукции компании на новые рынки сбыта, когда собственная сбытовая система еще не создана. В ряде случаев использование независимой сбытовой сети необходимо и на основном рынке, если данная сеть представлена сильными конкурирующими предприятиями по причине хорошего освоения ими рынка, наличия тесных контактов с потребителями или в силу их финансовой мощи.

Расширение сбытовой сети компании «Huawei» поможет закрепиться на внешних рынках и, в результате этого, значительно увеличить объемы реализованной на экспорт продукции.

Компании «Huawei» необходимо уделять большое внимание дальнейшему развитию товаропроводящей сети как инструмента эффективной реализации продукции. В этой связи, компании «Huawei» следует провести следующие мероприятия, направленные на развитие товаропроводящей сети и расширение рынков сбыта:

- развитие и совершенствование товаропроводящей сети на территории Беларуси и России;

- расширение дистрибутивной сети компании «Huawei» за счет привлечения новых региональных дилеров;

- для проведения эффективной работы по продвижению торговой марки компании «Huawei» в Казахстане и странах среднеазиатского региона открытие торгового представительства компании в г. Алматы, Казахстан;

– расширение товарно-проводящей сети в Беларуси и России за счет сотрудничества с существующими дилерами, а также осуществлять поиск новых партнеров;

- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- формирование ценовой политики компании;
- закупка, монтаж и запуск новых линий мобильных телефонов.

Формирование ассортимента компании «Huawei» подразумевает разработку стратегии продукта, основная цель которой – выбор оптимального ассортимента, удовлетворяющего потребности покупателей и приносящего прибыль. В основе товарной политики компании должна лежать стратегия дифференциации с ориентацией на определенный рыночный сегмент, а именно на потребителей.

Основными направлениями совершенствования товарной политики компании «Huawei» являются:

- расширение ассортимента товаров за счет поиска и заключения договоров на поставку товаров с новыми поставщиками;
- расширение ценового диапазона товаров;
- своевременное появление в новой продукции с улучшенными потребительскими свойствами и соответствующими модным трендам;
- формирование ассортимента на основе требований и предпочтений покупателей;
- обеспечение своевременного пополнения товарных запасов.

В настоящее время достаточное распространение получают следующие направления улучшения ценообразования:

1. Совершенствование информационного обеспечения процесса ценообразования.
2. Совершенствование методов прогнозирования и планирования цен на основе экономико-математического моделирования и методов экспертной оценки.
3. Совершенствование ценовой стратегии и тактики компании.

Маркетинговый подход к определению цены, постепенно приходящий на смену затратному, требует от компании «Huawei» информированности по следующим направлениям:

- современное состояние рынка;
- деятельность конкурентов в аспекте качества и цены продукции;
- существующие потребности покупателей;
- динамика платежеспособного спроса;
- уровень удовлетворения покупателей продукцией и пожелания по ее улучшению;
- коммуникационная ситуация (эффективность рекламы, связь с

общественностью, репутация фирмы и т.д.) и др.

Еще одним направлением совершенствования ценовой политики в компании «Huawei» является применение передовых методов планирования и прогнозирования. Прежде всего, к таким методам относят современные методы экономико-математического моделирования и методы экспертной оценки.

Предлагается возможная принципиальная схема ценовой политики для компании «Huawei» (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Ценовая политика компании «Huawei»

Примечание – Источник: собственная разработка

Ценовая политика является результирующим элементом сбытовой политики, т.к. индикатором настроений потребителей является объем продаж, зависящий в свою очередь от установленных цен.

Рассмотрим более подробно дальнейшее развитие и совершенствование товаропроводящей сети на территории Республики Беларусь.

Для расширения деятельности на белорусском рынке компании «Huawei»

можно предложить создать структуры службы маркетинга по регионам, в частности, открыть представительства в г. Минске, а также г. Бресте как крупном городе, находящегося рядом с границей с Европейским Союзом.

Численность персонала представительства в г. Минск составит три человека.

Единовременные затраты по открытию представительства составят:

- оформление документов – 1000 долл.;
- закупка офисной мебели и оргтехники – 3500 долл.

Итого единовременных затрат по представительству в г. Минске: 4500 долл.

Ежемесячные расходы на содержание представительства:

- аренда офиса – 750 долл.;
- расходы на оплату труда: заработная плата руководителю подразделения – 900 долл., его двум заместителям – по 500 долл. (итого 1000);
- транспортные расходы – 270 долл.
- расходы на оплату коммунальных услуг, услуг связи и техническое обслуживание средств связи – 150 долл.;
- амортизация основных средств – 75 долл.;
- нормируемые расходы, включенные в состав себестоимости (информационные, консультационные, аудиторские, расходы на подготовку кадров и т. д.) – 160 долл.;
- затраты на комиссионные, агентские и иные вознаграждения сторонним организациям – 200 долл.;
- отчисления, производимые от фонда заработной платы всех представителей (35 % от фонда заработной платы) – 665 долл.

Итого ежемесячные расходы по представительству в г. Минске: 4170 долл.

Численность персонала Брестского представительства составит три человека.

Единовременные затраты по открытию представительства составят:

- оформление документов – 1000 долл.;
- закупка офисной мебели и оргтехники – 3200 долл.

Итого единовременных затрат по представительству в г. Брест: 4200 долл.

Ежемесячные расходы на содержание представительства:

- расходы на аренду и содержание помещений – 280 долл.;
- расходы на оплату труда: трем представителям – по 500 долл.;
- расходы на оплату коммунальных услуг, услуг связи и техническое обслуживание средств связи – 140 долл.;
- транспортные расходы – 170 долл.;
- нормируемые расходы, включенные в состав себестоимости

(информационные, консультационные, аудиторские, расходы на подготовку кадров и т. д.) – 130 долл.;

– амортизация основных средств – 60 долл.;

– отчисления, производимые от фонда заработной платы всех представителей – 420 долл.;

– затраты на комиссионные, агентские и иные вознаграждения сторонним организациям – 300 долл.

Итого затраты на представительство в г. Брест: 3000 долл.

Все затраты составят $4\,500 + 50\,040 + 4\,200 + 36\,000 = 94$ долл.

Для обоснованного принятия решения о целесообразности открытия представительств г. Минск и в г. Брест необходимо рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

По оценке совокупности внутренних и внешних факторов (возможность расширения сбыта продукции компании по более низким ценам на белорусском рынке, близость к европейском рынку, снижение объемов сбыта продукции на российском рынке и т.д.), предположим, что прогноз роста объема реализации продукции компании «Huawei» на белорусском рынке в 2019 г. составит 174,8 %. В 2018 г. выручка от реализации продукции «Huawei» на белорусском рынке составила 1,620 млн. рублей.

В результате выручка от реализации продукции (ΔB) на белорусском рынке в 2019 г. увеличится на:

$$\Delta B = B_{\text{зар}} \times \%B_{\text{зар}} / 100 \quad (3.1)$$

где $B_{\text{зар}}$ – выручка от реализации продукции на белорусском рынке, млн. руб.;

$\%B_{\text{зар}}$ – процент увеличения выручки на белорусском рынке, %.

$$\Delta B = 1,620 \times 174,8 / 100 = 2,832 \text{ млн. руб.}$$

Средний уровень рентабельности продаж на белорусском рынке составляет 14,2%.

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации ($\Delta \text{Пр}^*$) составит:

$$\Delta \text{Пр}^* = \Delta B \times R_{\text{пр.зар}} / 100 \quad (3.2)$$

где $R_{\text{пр.зар}}$ – средний уровень рентабельности продаж белорусском рынке, %.

$$\Delta \text{Пр}^* = 2,832 \times 14,2 / 100 = 4,022 \text{ млн. руб.}$$

Единовременные затраты (Z_e) на открытие представительств с учетом курса доллара 2,01 руб. составят:

$$Z_e = (Z_{e.A} + Z_{e.E}) \times K \quad (3.3)$$

где $Z_{e.A}$ – единовременные затраты по открытию представительства в г. Минске, долл.;

$Z_{e.E}$ – единовременные затраты по открытию представительства в г. Бресте, долл.;

K – курс доллара США, руб.

Таким образом:

$$Z_e = (4500 + 4200) \times 2,01 = 8700 \times 2,01 = 0,070 \text{ млн. руб.}$$

Ежемесячные (Z_m) затраты на функционирование представительств с учетом курса доллара 1,94 руб. составят:

$$Z_m = (Z_{m.A} + Z_{m.E}) \times K \quad (3.4)$$

где $Z_{m.A}$ – ежемесячные затраты по открытию представительства в г. Минске, долл.

$Z_{m.E}$ – ежемесячные затраты по открытию представительства в г. Бресте, долл.

$$Z_m = (4170 + 3000) \times 1,94 = 7170 \times 1,94 = 0,040 \text{ млн. руб.}$$

За год затраты (с учетом единовременных) по работе представительств (Z) будут равны:

$$Z = Z_e + Z_m \times 12 \quad (3.5)$$

где Z_e – единовременные затраты по работе представительств, млн. руб.;

Z_m – ежемесячные затраты по работе представительств, млн. руб.

$$Z = 0,070 + 0,040 \times 12 = 1,320 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, уже в первый год работы новые представительства в городах Минск и Брест принесут прибыль от реализации (ΔPr) в размере:

$$\Delta Pr = \Delta Pr^* - Z \quad (3.6)$$

где ΔPr^* – дополнительная прибыль от реализации, млн. руб.;

Z – годовые затраты по работе представительств, млн. руб.

$$\Delta \text{Пр} = 4,022 - 1,320 = 2,702 \text{ млн. руб.}$$

В результате выручка от реализации в результате открытия представительств в целом по компании составит:

$$\Delta \text{В} = \Delta \text{Пр} \times \text{Рпр.зар} / 100 \quad (3.7)$$

где $\Delta \text{В}$ – рост выручки от реализации продукции, млн. руб.;

Рпр.зар – средний уровень рентабельности продаж белорусском рынке, %.

$$\Delta \text{В} = 2,702 \times 14,2 / 100 = 3,837 \text{ млн. руб.}$$

Рост объемов реализации продукции компании «Huawei» на белорусском рынке в 2019 г. составит 174,8 %, что говорит об эффективности предлагаемых мероприятий по созданию представительств компании «Huawei» в Республике Беларусь.

Внедрение названных мероприятий позволит компании «Huawei» повысить оперативность принимаемых решений на местах, так как нет зависимости от решений сторонних организаций. Цены будут конкурентоспособны по сравнению с уровнем цен других организаций за счет установлении минимальной торговой наценки или ее отсутствия. Решающим образом сократятся сроки реализации продукции за счет более эффективной политики маркетинга, распродаж, скидок, рекламных материалов, оформления, упаковки, рассылка каталога с прилагаемыми образцами техники. Презентация продукции компании «Huawei» на рынках стран СНГ также выйдет на более качественный уровень.

Стратегия маркетинга компании «Huawei» на внешних рынках должна быть подчинена общей стратегии развития компании и направлена на решение следующих задач:

- увеличение реализации продукции, расширение ассортимента;
- поддержание высокого качества производимой продукции;
- повышение рентабельности производства и продаж.

Основными целями стратегии маркетинга компании «Huawei» на внешних рынках на среднесрочную перспективу являются:

- увеличение эффективности производственных процессов, позволяющих создавать высокорентабельную продукцию внешнего рынка;
- увеличение доли присутствия на внешних рынках;
- расширение линейки выпускаемой продукции и увеличение ее доли в структуре продаж;

– укрепление образа компании «Huawei» как лидера в области производства мобильных телефонов.

Для компании «Huawei» на внешнем рынке наиболее оптимальной будет стратегия «дифференцированного маркетинга», когда компания ориентируется на несколько групп покупателей и адаптирует свой товар под требования каждой группы. Эту модель поведения целесообразно использовать на насыщенных рынках, на которых отсутствует явный дефицит, в условиях высокой конкуренции. Основное достоинство данного варианта – то, что, ориентируясь на разные группы потребителей, можно минимизировать риски, следовательно, компания будет обладать высокой рыночной устойчивостью.

Особенности потребительского спроса и определенные компанией цели стратегии маркетинга определяют основные положения комплекса маркетинга на внешних рынках.

Для того, чтобы иметь возможность компании сегодня конкурировать на рынке, необходимо соответствовать ожиданиям потребителя. По каждому виду планируемой к производству продукции должен проводиться тщательный анализ ее положения на целевых сегментах с учетом этапа жизненного цикла и последующих перспектив. Такая аналитическая работа позволяет избегать ошибок, связанных с вложением средств в производство неперспективной и неконкурентоспособной продукции, а также оперативно находить целевые сегменты наиболее интенсивного сбыта.

На основании данных подробного анализа должны быть решены основные задачи ассортиментной политики:

- создание и продвижение долгосрочных марок и брендов с целью получения прибыли;
- подбор ассортимента для каждого целевого сегмента рынка;
- разработка товарной стратегии для каждой группы продукции (марки);
- определение точного позиционирования и роли каждой марки в целевых сегментах рынка;
- определение сбалансированного ассортиментного портфеля, усиливающего конкурентные преимущества фирмы.

Для компании «Huawei» можно также предложить ряд рекламных мероприятий:

- разработка рекламных текстов для печатной продукции, публикаций в СМИ;
- размещение рекламы и баннеров в сети Интернет, на специализированных сайтах;
- разработка рекламной продукции: буклеты, календари, папки, ручки;
- проведение рекламных кампаний в регионах реализации продукции компании.

Для продвижения на внешних рынках актуально использование следующих методов PR, sales promotion, директ-маркетинга и т.д.:

- постоянно действующая экспозиция последних моделей продукции в представительствах, больших торговых галереях;
- презентация новых моделей для бизнес-партнеров и журналистов;
- участие в тестах электроники, организуемых специализированными журналами;
- система тренингов продавцов;
- участие в выставках легкой промышленности, проводимые для региональных бизнес партнеров и прессы;
- спонсорство культурных и спортивных мероприятий;
- участие в совместных акциях с партнерами в г. Москве, г. Минске и регионах;
- PR поддержка в прессе: статьи, посвященные обзору новых технологий, применяемых в производстве мобильных телефонов компании «Huawei».

Для завоевания новых рынков и закрепления на старых компании «Huawei» следует активизировать свою выставочную деятельность. Целью ежегодных выставок является укрепление своих позиций на рынке, изучение спроса на продукцию при прямом контакте с потребителями, а также заключение прямых и долгосрочных договоров с оптовыми покупателями.

Таким образом, с целью расширения деятельности на зарубежном рынке компании «Huawei» предложено создать структуры службы маркетинга по регионам, в частности, открыть представительства в г. Минске, а также г. Бресте. Исходя из расчетов, в результате открытия представительств в городах Минск и Брест рост прибыли от реализации составит 2,702 млн. руб., рост выручки от реализации составит 3,837 млн. руб. Рост объемов реализации продукции компании «Huawei» на белорусском рынке в 2019 г. на 174,8 % говорит об эффективности предлагаемых мероприятий по созданию представительств компании «Huawei» в Республике Беларусь.

Текущей оперативной целью компании «Huawei» относительно внешнеэкономической деятельности следует принять расширение дистрибуции за счет:

- открытия новых и активизации действующих филиалов в регионах стран СНГ;
- активного участия в международных выставках;
- скоординированной ценовой политики;
- проведения рекламных кампаний и игр;
- открытия представительств в странах-сотрудниках;
- расширения путей сообщения;

- описание продукта на популярных языках в аннотациях.

Выводы по главе:

1) В магистерской диссертации компании «Huawei» предложено расширение рыночной доли за счет агрессивного маркетинга. С целью реализации выбранной стратегии компании «Huawei» необходимо провести следующие мероприятия:

- адаптировать структуру бизнеса для деятельности в трех ключевых областях: клиенты, продукты, регионы. Различные подразделения компании будут заниматься финансовыми вопросами, отвечать за повышение конкурентоспособности продуктов и оказываемых клиентам услуг, и таким образом внесут совместный вклад в развитие компании клиента;

- провести реструктуризацию в операторском, корпоративном и потребительском сегментах рынка для оптимизации процесса предоставления инновационных, дифференцированных, передовых решений;

- создать подразделение Продукты и Решения;

- создать глобальную систему управления для эффективного функционирования бизнеса путем поддержки клиентоориентированной модели, обеспечения контроля рисков и гарантия стабильности бизнеса, усиления корпоративной социальной ответственности;

- привлекать профессиональные компании путем аутсорсинга для определения уровня удовлетворенности клиентов;

- необходимо ввести свою систему управления с обратной связью «DSTE» для поэтапного перехода к операционной модели бизнеса, в которой планирование, формирование бюджета и оценка результатов бизнеса обусловлены стратегией;

- определить правила передачи полномочий и ответственности филиалам;

- повысить эффективность центров коллективного обслуживания.

2) Предложено повышение эффективности политики продвижения компании «Huawei» путем:

- разработки стратегии продукта, основная цель которой – выбор оптимального ассортимента, удовлетворяющего потребности покупателей и приносящего прибыль;

- разработки новой ценовой политики на основе применения передовых методов планирования и прогнозирования;

- открытия представительств в странах СНГ. Так, с целью расширения деятельности на внешнем рынке компании «Huawei» предложено создать структуры службы маркетинга по регионам, в частности, открыть представительства в г. Минске, а также г. Бресте. Исходя из расчетов, в результате открытия представительств в городах Минск и Брест рост прибыли

от реализации составит 2,702 млн. руб., рост выручки от реализации составит 3,837 млн. руб. Рост объемов реализации продукции компании «Huawei» на белорусском рынке в 2019 г. на 174,8 % говорит об эффективности предлагаемых мероприятий по созданию представительств компании «Huawei» в Республике Беларусь.

Предложено провести следующие мероприятия, направленные на развитие товаропроводящей сети и расширение рынков сбыта компании «Huawei»:

- дальнейшее развитие и совершенствование товаропроводящей сети на территории стран СНГ;
- расширение дистрибутивной сети за счет привлечения новых региональных дилеров;
- расширение товарно-проводящей сети в странах СНГ за счет сотрудничества с существующими дилерами, а также осуществлять поиск новых партнеров;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- совершенствование ценовой политики;
- закупка, монтаж и запуск новых линий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного в магистерской диссертации исследования можно сделать следующие основные выводы:

1) Группа стандартов ИСО 9000 – серия международных стандартов управления качеством и подтверждения качества, которая прошла длительный путь эволюции. Международные стандарты качества ИСО 9000 были разработаны в 1987 г. В 1994 г. была выпущена обновленная версия стандартов, в целом повторявшая структуру версии 1987 г., с устранением и расшифровкой неясных моментов. С 1 января 2001 г. в действие вступила версия ISO 9000-2000, в которой введены восемь ключевых принципов TQM, в частности процессный подход и статистическое управление процессами, освоенные передовыми международными компаниями. В 2008 г. была опубликована новая официальная версия стандарта ИСО 9001:2008. Изменения в новой версии касаются ответственности организаций в случае использования аутсорсинга; деятельности организаций по сопровождению поставок; вопросов сохранности продукции; работы с несоответствующей продукцией.

2) Система менеджмента качества – это управление всей производственно-хозяйственной деятельностью предприятия с ориентацией на качество конечного результата; это, прежде всего, глубоко продуманные правила работы и взаимодействия работников внутри предприятия, которые документируются в необходимом объеме (в виде стандартов предприятия, методик и т.п.). Главная цель международных стандартов ИСО 9000 — установление единого подхода к договорным условиям по оценке систем обеспечения качеством и регламентация отношений между покупателем продукции и ее поставщиком по вопросам обеспечения качества продукции. Согласно идеологии, принятой в стандартах ИСО серии 9000, организация работ в системе управления качеством должна обеспечить все необходимые условия для производства конкурентоспособной продукции предприятиями. На наш взгляд, внедрение в производство ИСО 9000 является основным параметром совершенствования контроля качества на предприятии, сдвигая акцент от контроля конечной продукции к его обеспечению, т.е. созданию системы мер, направленных на формирование уверенности в том, что необходимый уровень качества будет достигнут.

3) Главное в отношении к качеству в зарубежных странах — широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии; высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством; максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности (кружки

качества), воспитанию патриотизма к своей фирме, систематическому и повсеместному обучению персонала.

Анализ зарубежного опыта управления качеством показывает, что главное в управлении качеством – это необходимость развития системного подхода при обеспечении качества, а именно: цели и задачи в области повышения качества продукции и услуг должны находиться в центре экономической политики предприятия и должны быть направлены на удовлетворение запросов и требований потребителей и достижение ожидаемого потребителем качества (с учетом цены) с минимальными издержками.

4) Проведенный в магистерской диссертации анализ деятельности компании «Huawei» показал, что компания является лидером на мировом коммуникационном рынке. На сегодняшний день компании «Huawei» принадлежит третье место на рынке беспроводных сетей и второе место на рынке фиксированной связи и коммутаторов. В 2018 г. выручка составила 721,202 млн. юаней, что выше уровня 2017 г. на 19,5 %. Чистая прибыль составила в 2018 г. 59,345 млн. юаней, что выше уровня 2017 г. на 25,1 %. Такое увеличение прибыли обусловлено общим ростом доходов и повышением эффективности бизнеса в целом. Общая численность персонала компании «Huawei» составляет 170 тыс. сотрудников. Из них более 70 тыс. сотрудников «Huawei» работают в области НИОКР, что составляет около 40 % от общего числа сотрудников компании по всему миру. Компания «Huawei» создает научно-исследовательские центры за рубежом. Так, по состоянию на начало 2019 г. созданы 16 научно-исследовательских центров в таких странах, как Германия, Швеция, США, Франция, Италия, Россия, Индия и Китай. Компания предоставляет свои услуги в более чем 140 странах, обслуживает 45 из 50 крупнейших в мире операторов связи.

5) Проведенный анализ позволяет говорить о сбалансированном глобальном присутствии компании, что позволило достичь стабильного и значительного роста доходов в операторском и корпоративном сегментах, а также на потребительском рынке. Наибольший доход компании обеспечивает потребительский рынок (48,1 % от всего дохода), на операторский рынок приходится 40,8 % от всего дохода. На внутреннем рынке Китая реализуется 51,6 % продукции компании. В 2018 г. продажи на рынке Китая составили 372,162 млн. юаней, что на 19,1 % выше показателя 2016 г. Остальная часть продукции идет на экспорт. Компания «Huawei» активно развивается на рынках Европы, Америки. Стремительно развивается деятельность компании в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Для компании «Huawei» характерно наличие развитого канала продаж. Структура канала продаж компании «Huawei» включает дистрибьюторов, партнеров по дополнительным услугам (VAR), золотых, серебряных, авторизованных и зарегистрированных партнеров.

Для каждого уровня партнера, участвующего в Программе партнеров по продажам, существуют разные требования. Компанией разработана Программа поддержки каждого статуса партнера. Подразделение корпоративных решений компании «Huawei» разработало несколько гибких программ стимулирования продаж для повышения прибыли партнеров по продажам. Компания «Huawei» предоставляет партнерам по продажам Фонд совместного маркетинга (JMF) в зависимости от их планов маркетинговых мероприятий и выполнения целевых продаж. Компания «Huawei» во многом копирует маркетинговую стратегию лидера рынка – компании «Samsung», однако подавляющая часть прибыли мирового рынка смартфонов достается компании «Apple». В связи с этим компания «Huawei» меняет свою стратегию, ориентируясь на компанию «Apple» и формируя престижный имидж своих смартфонов. Компания «Huawei» использует мультибрендовую стратегию – два бренда для разных сегментов рынка.

б) В магистерской диссертации компании «Huawei» предложено расширение рыночной доли за счет агрессивного маркетинга. С целью реализации выбранной стратегии компании «Huawei» необходимо провести следующие мероприятия:

- адаптировать структуру бизнеса для деятельности в трех ключевых областях: клиенты, продукты, регионы. Различные подразделения компании будут заниматься финансовыми вопросами, отвечать за повышение конкурентоспособности продуктов и оказываемых клиентам услуг, и таким образом внесут совместный вклад в развитие компании клиента;

- провести реструктуризацию в операторском, корпоративном и потребительском сегментах рынка для оптимизации процесса предоставления инновационных, дифференцированных, передовых решений;

- создать подразделение Продукты и Решения;

- создать глобальную систему управления для эффективного функционирования бизнеса путем поддержки клиентоориентированной модели, обеспечения контроля рисков и гарантия стабильности бизнеса, усиления корпоративной социальной ответственности;

- привлекать профессиональные компании путем аутсорсинга для определения уровня удовлетворенности клиентов;

- необходимо ввести свою систему управления с обратной связью «DSTE» для поэтапного перехода к операционной модели бизнеса, в которой планирование, формирование бюджета и оценка результатов бизнеса обусловлены стратегией;

- определить правила передачи полномочий и ответственности филиалам;

- повысить эффективность центров коллективного обслуживания.

7) Предложено повышение эффективности политики продвижения компании «Huawei» путем:

- разработки стратегии продукта, основная цель которой – выбор оптимального ассортимента, удовлетворяющего потребности покупателей и приносящего прибыль;

- *разработки новой ценовой политики на основе* применения передовых методов планирования и прогнозирования;

- открытия представительств в странах СНГ. Так, с целью расширения деятельности на внешнем рынке компании «Huawei» предложено создать структуры службы маркетинга по регионам, в частности, открыть представительства в г. Минске, а также г. Бресте. Исходя из расчетов, в результате открытия представительств в городах Минск и Брест рост прибыли от реализации составит 2,702 млн. руб., рост выручки от реализации составит 3,837 млн. руб. Рост объемов реализации продукции компании «Huawei» на белорусском рынке в 2019 г. на 174,8 % говорит об эффективности предлагаемых мероприятий по созданию представительств компании «Huawei» в Республике Беларусь.

Предложено провести следующие мероприятия, направленные на развитие товаропроводящей сети и расширение рынков сбыта компании «Huawei»:

- дальнейшее развитие и совершенствование товаропроводящей сети на территории стран СНГ;

- расширение дистрибутивной сети за счет привлечения новых региональных дилеров;

- расширение товарно-проводящей сети в странах СНГ за счет сотрудничества с существующими дилерами, а также осуществлять поиск новых партнеров;

- расширение ассортимента выпускаемой продукции;

- совершенствование ценовой политики;

- закупка, монтаж и запуск новых линий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасьев, А.А., Рыбак, Л.А. Гапоненко, Е.В. К вопросу о совершенствовании систем качества и национальных стандартов / А.А. Афанасьев, Л.А. Рыбак, Е.В. Гапоненко // Современные проблемы науки и образования. – 2017. - № 6. – С. 2-11.
2. Баландин, Е.С. Международные стандарты ИСО серии 9000-2000: Методические рекомендации по применению / Е.С. Баландин, В.Г. Юдаева. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 90 с.
3. Бастрыкин, Д.В. Процессно-системные вопросы формирования системы менеджмента качества предприятий и организаций / Д.В. Бастрыкин // Вестник ТГТУ. – 2018. - № 12. – С. 542-543.
4. Беляев, С.Ю. Управление качеством / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2014. – 381 с.
5. Бургакова, М.А., Мизинцева, М.Ф. Управление качеством: учеб. Пособие / М.А. Бургакова, М.Ф. Мизинцева. – М.: Изд-во РИНД, 2012. – 200 с.
6. Валевиц, Р.П., Пароля, О.Б. Управление качеством товаров и услуг: учеб. пособие / Р.П. Валевиц, О.Б. Пароля. – Минск: БГЭУ, 2008. – 301 с.
7. Варакута, С.А. Управление качеством: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 352 с.
8. Ватолкина, А. Современные подходы к категории «качество» в менеджменте / А. Ватолкина // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - № 2. – С. 17-23.
9. Винокуров, В., Винокурова, А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В. Винокуров, А. Винокурова // Управление качеством. – 2012. - № 2. – С. 19-24.
10. Вумек, Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 470 с.
11. Гембрис, С., Геррман, Й. Управление качеством / С. Гембрис, Й. Геррман; пер. с нем. – М.: Омега-Л, 2008. – 128 с.
12. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.И. Гиссин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 256 с.
13. Гличев, А.В. Современное представление о системе управления качеством продукции / А.В. Гличев // Стандарты и качество. – 2017. - № 3. – С. 12-17.
14. Горбашко, Е.А. Управление качеством / Е.А. Горбашко. – М.: Юрайт, 2014. – 463 с.
15. Горячев, В.В. Разработка системы менеджмента качества в

соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 90001 – 2008 и ГОСТ РВ 15.002 – 2003 / В.В. Горячев // Методы менеджмента качества. – 2018. - № 9. – С. 34-41.

16. Ершов, А.К. Управление качеством: учеб. пособие / А.К. Ершов. – М.: Университетская книга, Логос, 2012. – 288 с.

17. Каковкина, Т.В. Аудит-контроллинг: теоретические и методологические основы: монография / Т. В. Каковкина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 183 с.

18. Касимова, Г.Ф. Формирование системы процессно-ориентированного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования / Г.Ф. Касимова // Вестник ТГУ. – 2013. - № 2. – С. 65-69.

19. Ковалева, Е.В. Экономическое и социальное значение повышения качества продукции / Е.В. Ковалева // Вестник ФГОУ ВПО. – 2019. - № 1. – С. 26-29.

20. Колесникова, А.А., Колесникова, Т.Г., Степанов, С.А. Применение методов и средств управления качеством на основе международных стандартов серии ISO 9000 при выполнении инновационных проектов: метод. рекомендации / А.А. Колесникова, Т.Г. Колесникова, С.А. Степанов // Серия «Инновационная деятельность». – 2015. – Вып. 17. – 68 с.

21. Коновалов, В.А. Развитие понятийного аппарата качества продукции в современных условиях / В.А. Коновалов // Транспортное дело России. – 2017. - № 4. – С. 52-54.

22. Лазаренко, В.В., Осмола, И.И., Лаширин, С.А. Создание системы менеджмента качества в организациях: Особенности, проблемы, пути решения / В.В. Лазаренко, И.И. Осмола, С.А. Лаширин // Новости. Стандартизация и сертификация. – 2011. - № 5. – С. 61-63.

23. Лифиц, И.М. Основы стандартизации, метрологии и сертификации: учебник / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2013. – 268 с.

24. Мазур, И.И. Управление качеством: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; под ред. И.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2010. – 399 с.

25. Майорова, А.В., Корпушенко, Е.С. Тенденции развития международных стандартов ИСО серии 9000 / А.В. Майорова, Е.С. Корпушенко // Вестник БГУ. – Сер. Экономика. – 2015. - № 2. – С. 86-87.

26. Малышев, А.В. Сравнительный анализ развития систем управления качеством в России и за рубежом / А.В. Малышев // Вестник Брестского ун-та. – 2012. - № 1. – С. 15-18.

27. Меркулова, Е.О. Рекомендации по улучшению системы менеджмента качества на предприятии / Е.О. Меркулова // Science Time. – 2018. - № 6. – С. 311-312.

28. Методы менеджмента качества. Методология управления риском

стандартизации / П.С. Серенков [и др.]. – Минск: Новое знание. – М.: Инфра-М, 2014. – 255 с.

29. Миронов, М.Г. Управление качеством: учебник / М.Г. Миронов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 288 с.

30. Мишин, В.М. Управление качеством: учебник / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 463 с.

31. Недбайлюк, Б.Е. Аудит качества: учебник / Б.Е. Недбайлюк. – М.: КноРус, 2014. – 199 с.

32. Нелина, В.В. О стандартах ИСО серии 9000 и системах менеджмента качества / В.В. Нелина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fh.kubstu.ru/juk/issues/issue01/st0107.pdf> – Дата доступа: 25.04.2019.

33. Новикова, М.А. Товарный менеджмент: учебник / И.М. Лифиц, Ф.А. Жукова, М.А. Николаева. – М.: Юрайт, 2014. – 404 с.

34. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: учебное пособие / В.Ю. Огвоздин. – М.: Изд-во « Дело и сервис», 2013. – 303 с.

35. Hanxin, Yu. Huawei's SWOT analysis in the russian market / Yu Hanxin // Научно-аналитический экономический журнал. – 2018. - № 3. – С. 2-6.

36. Компания «Huawei». Годовой отчет 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.huawei.com/ru/about-huawei/annual-report> – Дата доступа: 25.04.2019.

37. Окрепилов, В.В. Управление качеством: учебник / В.В. Окрепилов. – М.: Экономика, 2013. – 639 с.

38. Панова, А.С. Экономические основы обеспечения качества и безопасности продукции / А.С. Панова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. - № 2. – С. 68-76.

39. Савин, К.Н. Анализ международных стандартов качества ИСО серии 9000 / К.Н. Савин // Современные наукоемкие технологии. – 2015. - № 2. – С. 2-8.

40. Система национального регулирования качества в Китае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.rgtr.ru/nav/11/china> – Дата доступа: 25.04.2019.

41. Скрипко, Л. Экономические методы менеджмента качества в стандартах ИСО серии 9000:2000 / Л. Скрипко // Стандарты и качество. – 2012. - № 7. – С. 66-68.

42. СТБ ИСО 19011-2003. Руководящие указания по проверке (аудиту) систем качества и /или систем экологического менеджмента. Введ. 9.12.2003. – Минск: Бел ГИС: Госстандарт Беларуси, 2003. – 26 с.

43. СТБ ИСО 9000-2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - Введ. 01.07.2001. – Минск: БелГИСС: Госстандарт Беларуси, 2001. – 29 с.

44. СТБ ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Требования. - Введ. 26.09.01. – Минск: БелГИСС: Госстандарт Беларуси, 2001. – 30 с.
45. СТБ ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. Введ.26.09.01. – Минск: Бел ГИСС: Госстандарт Беларуси, 2001. – 53 с.
46. Управление качеством: учеб. пособие / Е.Б. Герасимова, Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. – М.: Форум-ИНФРА-М, 2007. – 256 с.
47. Управление качеством: учебник / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 708 с.
48. Якушевский, Е. Создание системы менеджмента качества. Практические советы / Е. Якушевский // Директор. – 2010. - № 2. – С. 30-32.
49. China and the Long March to Global Trade. The accession of China to World Trade Organization / Ed.By S.Ostry, A.S. Alexandroff, R. Gomez. London & N. Y., 2002.
50. China's Entry to the WTO. Strategic issues and quantitative assessments / Ed. By P. Drysdale & Liang Song. London A N. Y., 2000.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

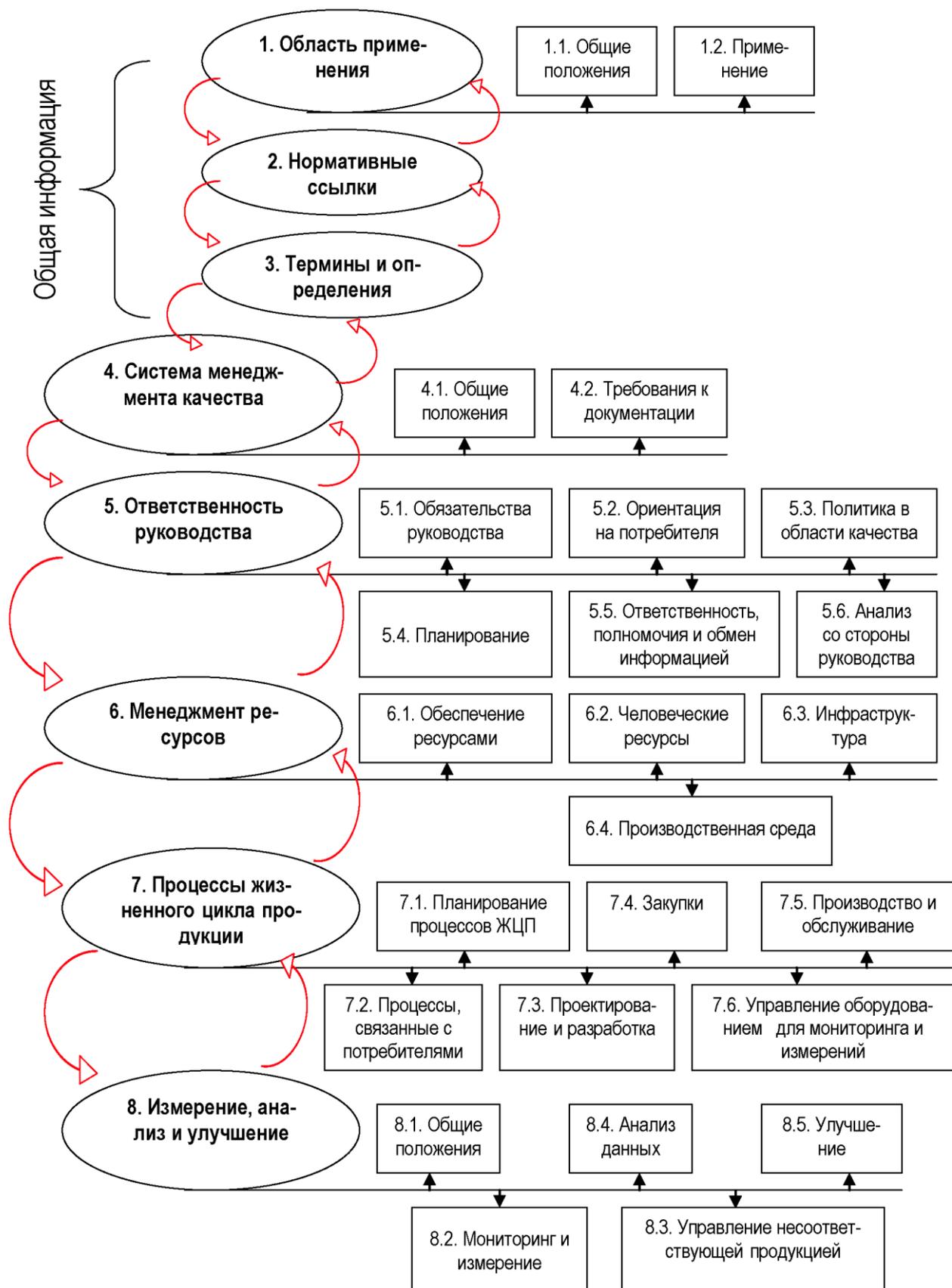


Рисунок А.1 – Структура международного стандарта ИСО 9001:2008

Примечание – Источник: [38, с. 69]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

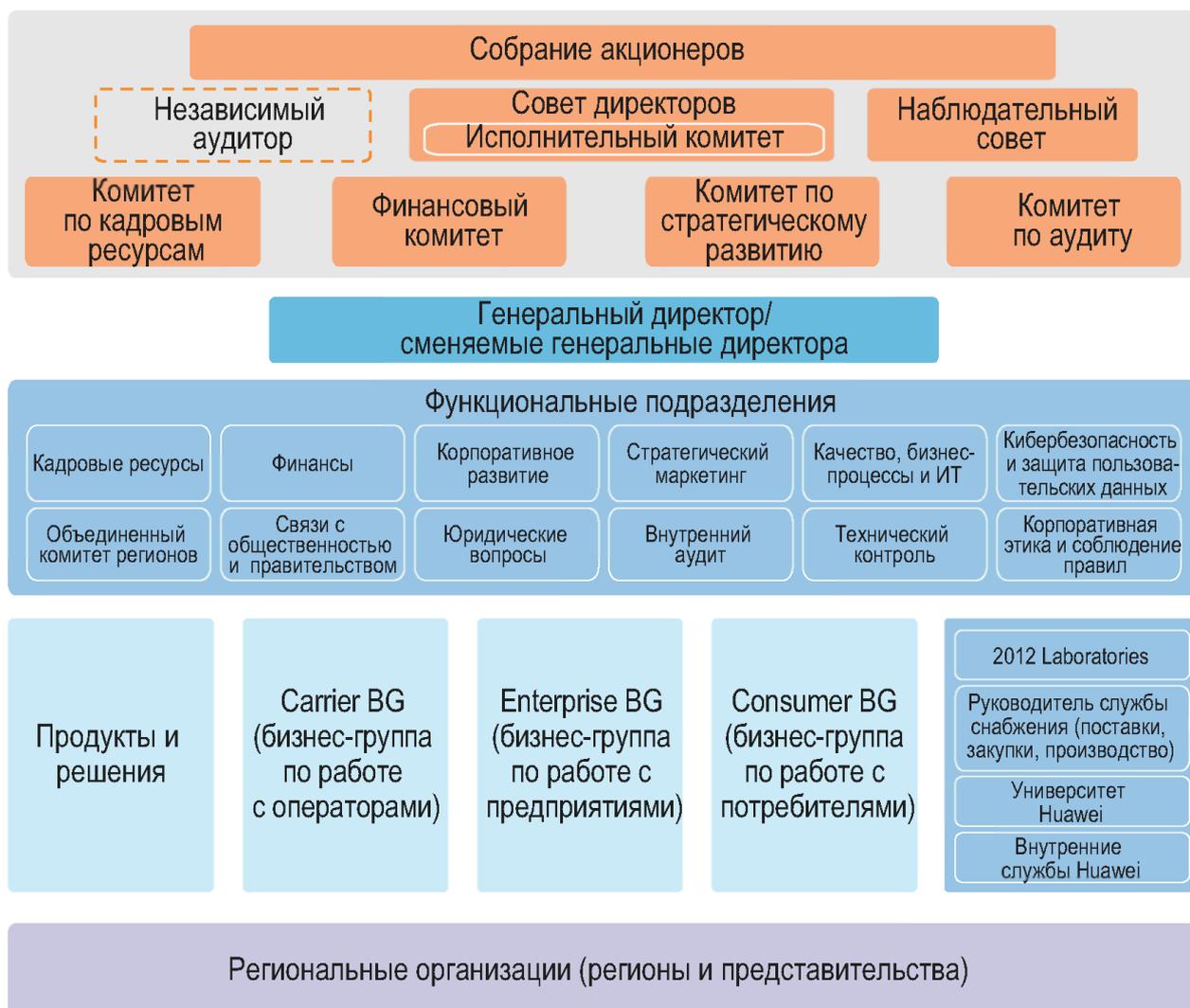


Рисунок Б.1 – Организационная структура компании «Huawei»

Примечание – Источник: [22, с. 101]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Стандарты сертификации для дистрибьюторов

Охват бизнеса	Уставной капитал более 2 млн. долларов США или годовая выручка от продаж более 10 млн. долларов от продажи продукции Huawei				
Авторизованный регион	Авторизованный в своей стране				
Требования к продажам и техническим возможностям	<p>Организация группы по продажам Huawei в регионе не менее чем с пятью специалистами, работающими полный день (включая двух специалистов, прошедших сертификацию Huawei для специалистов по продажам (HCS)-Sales), которые должны отвечать за поддержку продаж, организацию продаж и расценки, а также за поддержку предварительных продаж продуктов Huawei. Наличие функционала для демонстрационной лаборатории Huawei. Глубокое понимание авторизованного регионального рынка. Предпочтение отдается дистрибьюторам с профессиональными возможностями.</p>	Корпоративные сети	ИТ	Унифицированная связь и сотрудничество (UC&C)	Сети энергетики
		<p>Организация группы технической поддержки для продуктов корпоративных сетей. Наличие не менее трех экспертов по предварительным продажам, прошедших сертификацию HCS-Pre-Sales. Наличие более трех лет опыта продаж в сфере маршрутизаторов и коммутаторов.</p>	<p>Организация группы технической поддержки для продуктов ИТ. Наличие не менее двух экспертов по предварительным продажам, прошедших сертификацию HCS-Pre-Sales. Наличие более трех лет опыта продаж в сфере серверов и устройств хранения данных.</p>	<p>Организация группы технической поддержки для продуктов UC&C. Наличие не менее двух экспертов по предварительным продажам, прошедших сертификацию HCS-Pre-Sales. Наличие более трех лет опыта продаж в сфере продуктов и решений UC&C. Предпочтение отдается дистрибьюторам, разрабатывающим ПО и приложения UC&C.</p>	<p>Организация группы технической поддержки для продуктов энергетической корпоративных сетей. Наличие не менее двух экспертов по предварительным продажам, прошедших сертификацию HCS-Pre-Sales. Наличие более трех лет опыта в сфере источников бесперебойного питания (ИБП) и инфраструктур центра обработки данных.</p>
Требования к возможностям оказания услуг	<p>Возможности предоставления услуг по установке и техобслуживанию соответствующих продуктов.</p>	<p>Возможности предоставления запчастей для соответствующих продуктов. Наличие не менее четырех инженеров, прошедших профессиональную сертификацию Huawei, включая одного сертифицированного специалиста по сетям Huawei (HCNP).</p>	<p>Возможности предоставления запчастей для соответствующих продуктов. Наличие не менее двух инженеров, прошедших профессиональную сертификацию Huawei.</p>	<p>Наличие не менее двух инженеров, прошедших профессиональную сертификацию Huawei. Прохождение сертификации Партнера по услугам (CSP) в течение шести месяцев.</p>	<p>Возможности предоставления запчастей для соответствующих продуктов. Наличие не менее двух инженеров по послепродажному обслуживанию, прошедших специализацию Партнеров Huawei в области сетевой энергетики.</p>
Требования к поддержке Партнеров уровня 2	<p>Наличие не менее 150 партнеров уровня 2, перепродающих соответствующие продукты. Возможность предоставления кредита для партнеров уровня 2. Возможности организации таможенной очистки и логистики в регионах; предпочтительно наличие дистрибьюторов со складами в прилегающих территориях. Филиалы должны соответствовать требованиям эффективного рыночного покрытия в авторизованных странах.</p>				

Примечание – Источник: [22, с. 108]

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Стандарты сертификации партнеров по дополнительным услугам (VAR)

Масштаб бизнеса	Уставной капитал более 1 млн. долларов США или годовая выручка от продаж более 5 млн. долларов от продажи продукции Huawei.
Требования к охвату отрасли и заказчиков	<p>Хороший охват отрасли, возможности продаж и влияние в соответствующих отраслях и среди заказчиков.</p> <p>Наличие постоянной маркетинговой команды, специализирующейся по конкретным отраслям и заказчикам.</p> <p>Опыт успешной реализации ключевых проектов в соответствующей отрасли или с определенными заказчиками, ведущие позиции в этих проектах.</p> <p>Предпочтительны VAR, с которыми работают ключевые заказчики.</p>
Требования к продажам и техническим возможностям	<p>Глубокое понимание соответствующей отрасли, требований заказчика и наличие комплексного решения.</p> <p>Наличие группы технической поддержки и группы продаж соответствующих продуктов, включая минимум одного эксперта по предварительным продажам, прошедшего сертификацию HCS-Pre-Sales, и одного эксперта по продажам, прошедшего сертификацию HCS-Sales.</p> <p>Принятие на себя обязательств по целевым продажам Huawei и эффективная мотивация торгового персонала на достижение этих целей.</p> <p>Предпочтительны VAR с возможностями, которые необходимы для демонстрационной лаборатории Huawei.</p>
Требования к возможностям оказания услуг	<p>Возможность предоставления услуг установки и техобслуживания продуктов Huawei.</p> <p>Наличие не менее двух инженеров, прошедших сертификацию эксперта по межсетевому взаимодействию Huawei (HCIE).</p> <p>Для продаж продукции в сфере энергетики и инфраструктуры необходимо не менее двух инженеров послепродажного обслуживания, прошедших специализацию Партнера Huawei в сфере сетевой энергетики.</p>

Примечание – Источник: [22, с. 108]

Таблица Г.2 – Стандарты сертификации для партнеров уровня 2

Категория	Золотой партнер	Серебряный партнер	Авторизованный партнер
Охват бизнеса	Годовая выручка от продаж продукции Huawei более 2 млн. долларов США.	Годовая выручка от продаж продукции Huawei более 1 млн. долларов США.	Годовая выручка от продаж продукции Huawei более 500 000 долларов США.
Авторизованный регион	Выбранный регион	Выбранный регион	Выбранный регион
Требования к возможностям продаж, техническим возможностям и возможностям оказания услуг	<p>Ведущие позиции в отрасли или регионе.</p> <p>Хорошие возможности интеграции решений.</p> <p>Выделение персонала для выполнения целевых продаж Huawei и эффективная мотивация торгового персонала на достижение этих целей, включая не менее одного эксперта по продажам, прошедшего сертификацию HCS-Sales, или одного эксперта по предварительным продажам, прошедшего сертификацию HCS-Pre-Sales.</p> <p>Возможность предоставления услуг установки и техобслуживания продуктов Huawei, наличие не менее одного инженера, прошедшего профессиональную сертификацию Huawei.</p>	<p>Отличные возможности развития клиентской базы. Возможности интеграции решений.</p> <p>Наличие не менее одного эксперта по продажам, прошедшего сертификацию HCS-Sales.</p> <p>Возможность предоставления услуг установки продуктов Huawei.</p>	<p>Наличие опыта продаж соответствующей продукции.</p>

Примечание – Источник: [22, с. 109]

