

# BE

# Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

ria-stk.ru/ds

**25** лет  
в России

№ 2  
2021  
(since 1996)

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

УДАЛЕНКА  
В ЗАКОНЕ

# 59

тысяч рублей —  
пенсионные  
ожидания россиян

# Виктор Назаренко

Член Коллегии (министр) по техническому регулированию  
Евразийской экономической комиссии

«Техническое регулирование  
и управление качеством для интеграции  
евразийского бизнес-сообщества»



ISSN 2587-8689  
9 771813 948001 >

Вызовы  
удаленной работы:  
как их преодолеть  
стр. 28

Злоупотребления  
при банкротстве  
и способы  
противодействия  
стр. 88

Иновации —  
созидающие  
разрушители  
стр. 90





**Виктор Назаренко:**

## «УПРАВЛЯЯ КАЧЕСТВОМ, ЛИДЕРЫ БИЗНЕСА СОЗДАЮТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОДУКЦИЮ МИРОВОГО УРОВНЯ»

Создание равноправного конкурентного рынка на пространстве Евразийского экономического союза для свободного движения товаров, услуг, капиталов и рабочей силы стран ЕАЭС — важнейшая задача Евразийской экономической комиссии. О том, как найти общие интересы и создать равные условия для всех участников рынка, рассказывает член Коллегии (министр) по техническому регулированию ЕЭК Виктор Назаренко.

**— Что дала евразийская интеграция странам — участникам Союза и какие новые интеграционные процессы планируется запустить в ближайшем будущем?**

— Евразийская интеграция стала важным трендом регионального и общемирового развития. В рекордные сроки странам удалось сформировать экономическое интеграционное объединение, нацеленное на рост конкурентоспособности экономик всех входящих в него государств — Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана и России. Можно с уверенностью сказать, что выбор евразийского вектора не только укрепил взаимодействие между партнерами по интеграции, но и сформировал

фундамент для дальнейшего роста благосостояния наших государств и расширения интеграционного контура.

Основной акцент на пространстве ЕАЭС — создание равноправного конкурентного рынка, на котором осуществляется свободное движение товаров, услуг, капиталов и рабочей силы. Сегодня в ЕАЭС только в двух сферах — таможенного и технического регулирования — осуществляется единая наднациональная политика. Более чем в двух десятках сфер регулирования государства установили механизмы создания преимуществ для совместного развития экономик посредством согласованной политики.

Включение технического регулирования в наднацио-

нальное законодательство является признанием его роли в процессах интеграции различных отраслей экономики наших государств. Чтобы осуществлять безбарьерную торговлю товарами и услугами, необходимо обеспечить единые технические требования и процедуры допуска товаров на рынок. И страны усилиями государственных органов, экспертных и научных организаций, на единой площадке Евразийской экономической комиссии, на системной основе создают нормативно-техническую базу для повседневной работы всех участников общего рынка.

В рамках Союза принято 49 ТР ЕАЭС, из них вступили в силу 43, охватывающие около 80% взаимопоставляемой

## Перезагрузка систем аккредитации и оценки соответствия за счет повышения прозрачности и жесткости применяемых механизмов даст импульс для развития системы защиты общего рынка Союза от опасной продукции

продукции. Имея статус документов прямого действия, технические регламенты ЕАЭС не только создали систему регулирования взаимоотношений производителей, импортеров и потребителей, но и стали связующей основой для кооперационных и торговых связей, предметом межгосударственных договоренностей по условиям взаимной торговли.

Дальнейший вектор развития интеграции всех направлений ЕАЭС, в том числе технического регулирования, заложен в Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года, утвержденных главами государств ЕАЭС 11 декабря 2020 года. Перечень мер и механизмов, установленных Стратегией, фактически является «дорожной картой», которая предусматривает разработку, подписание и реализацию 13 международных договоров, более 60 нормативных правовых актов ЕАЭС, внесение порядка 25 изменений и дополнений в Договор о Союзе, а также изменений в национальные законодательства государств ЕАЭС.

В качестве примера можно привести такие направления, как реализация совместных кооперационных проектов,

согласованное развитие экспортно ориентированных секторов экономики, проведение совместных научно-исследовательских работ, сотрудничество в области образования и здравоохранения.

**— ЕАЭС — одна из крупнейших международных организаций экономической интеграции, она обладает огромным потенциалом. Однако развитие Союза сдерживается как внутренними, так и внешними факторами. В рамках ЕАЭС по-прежнему действуют ограничения свободного перемещения товаров, пока не сложился единый рынок услуг. В каких дополнительных импульсах развития нуждается Евразийский экономический союз?**

— В странах ЕАЭС ранее уже были сформированы собственные законодательства, учитывающие существовавшее тогда понимание государственных интересов и отражавшие национальные подходы к регулированию всех сфер деятельности. Они во многом различаются. При этом рынок товаров и услуг в условиях интеграции имеет специфику в устранении различий регулирования для каждого вида продукции или услуги. Как правило, есть

субъекты хозяйственной деятельности, заинтересованные в устранении барьеров, однако есть и те, для кого различия в законодательстве являются важнейшим условием успешности в бизнесе. И нужно найти общие интересы для всех участников рынка.

Именно поэтому в качестве основы для применения в Союзе используются не только национальные, но и международные стандарты и регламенты. При этом все их требования должны иметь научное обоснование.

Очевидно, что формирование единого рынка безопасной продукции механизмами технического регулирования приводит к новым задачам, еще более сложным и многогранным. Например, мы видим, что часто интересы двух последовательных отраслей переработки продукции технически и экономически являются противоположными. Многие барьеры и сдерживающие факторы связаны с лоббированием отраслевых или ведомственных интересов и использованием для этого различных инструментов. Вследствие чего техническое регулирование находит применение как инструмент и для снятия, и для создания технических барьеров. Поэтому дополнительный импульс нужен именно для устранения межведомственных и межстрановых противоречий в сферах материального производства и мобилизации имеющегося научного и промышленного потенциала для освоения внешних рынков.

В сфере технического регулирования нами начата рабо-

та по систематизации развития стандартизации в ЕАЭС, в первую очередь межгосударственной. Это будет способствовать выработке прорывных технических решений, развитию опережающей и перспективной стандартизации. Перегрузка систем аккредитации и оценки соответствия за счет повышения прозрачности и жесткости применяемых механизмов даст импульс для развития системы защиты общего рынка Союза от опасной продукции. И конечно, необходимо выстраивание системы государственного контроля (надзора) на едином рынке Союза, не только эффективно реагирующей на существующие риски, но и предупреждающей их возникновение. Для этого важно унифицировать принципы и подходы к запрету выпуска в обращение и изъятию из обращения продукции, не соответствующей обязательным требованиям.

**— В ЕАЭС техническое регулирование определено как направление единой политики. Насколько удалось сформировать соответствующую правовую базу? Как вы оцениваете зрелость единой системы технического регулирования ЕАЭС?**

— После очень активного развития национальных систем технического регулирования переход к созданию единой системы оказался в какой-то степени «движением в исходную точку». Создавая на национальном уровне многочисленные технические регламенты, страны всё дальше уходили от общих тре-

бований, порождая во многих случаях непреодолимые технические барьеры в торговле. По истечении многих лет это можно расценивать как стратегическую ошибку. Вместо совместного развития мощнейшей базы межгосударственных стандартов, устанавливающих единые требования для всех стран СНГ, в каждой стране была сформирована новая база документов — технических регламентов, принятых на законодательном уровне и создавших серьезные проблемы для взаимной торговли.

Создание единой системы технического регулирования — проект амбициозный, так как в противовес национальным создаются единые технические регламенты. При этом провозглашается преимущество единых межгосударственных стандартов по сравнению с национальными. Конечно, проект содержит определенные риски, так как его реализация базируется на доверии к национальным процедурам и национальному контролю, что делает общую систему недостаточно устойчивой.

Бесспорно, много еще нужно сделать. Не хватает реального мониторинга применения технических регламентов на практике, отсутствует действенная система оценки научно-технического уровня как самих регламентов, так и перечней взаимосвязанных стандартов. Очень сложно выработать консенсус по пищевой продукции из-за наличия нескольких сфер регулирования. Но процесс идет, и роль регламентов



ДОСЬЕ

**Виктор НАЗАРЕНКО**

*Имеет большой опыт государственной службы и практической работы в сфере технического регулирования, сертификации, метрологии и управления (менеджмента) качеством. Кандидат экономических наук. Принимал активное участие в научной и преподавательской деятельности в Академии управления при Президенте Республики Беларусь, Белорусском национальном техническом государственном институте повышения квалификации и переподготовки кадров по стандартизации, метрологии и управлению качеством. Является автором ряда научных работ по вопросам стандартизации, оценки соответствия и управления (менеджмента) качеством. Эксперт-аудитор по оценке соответствия ряда видов продукции и систем управления (менеджмента) качеством. Отмечен Благодарностью Президента Республики Беларусь. Награжден медалями «За трудовые заслуги» и «За вклад в создание Евразийского экономического союза». Поощрялся Советом министров Республики Беларусь, Национальным собранием Республики Беларусь, Министерством промышленности Республики Беларусь и иными государственными органами Республики Беларусь.*



в устранении барьеров во взаимной торговле будет только расти. По мере их совершенствования мы сможем применять их для выхода на внешний рынок.

Оценивая зрелость создаваемой системы технического регулирования, можно отметить, что она состоялась и получила признание на всей территории ЕАЭС. При этом национальный сегмент регулирования требований всё больше сужается. В то же время с точки зрения механизма допуска продукции на рынок можно отметить неожиданно отрицательный результат от перехода к единым формам сертификатов и деклараций о соответствии. Заложённое в Договор о Союзе доверие не подтвердилось на практике, и «сертификаци-

онный бизнес» превратился в прибыльную, часто бесконтрольную сферу. Выработанный в рамках ЕАЭС целый комплекс мер должен вернуть в жесткое правовое поле и недобросовестные испытательные лаборатории, и органы по сертификации, а также уполномоченных представителей многочисленных зарубежных компаний.

Еще сохраняется ряд проблем, которые не позволяют в полной мере устранить действующие технические барьеры в торговле, обеспечить эффективную защиту рынка от небезопасной продукции. Поэтому мы не можем сейчас остановиться и сказать, что наша работа завершена. Формирование единой системы технического регулирования находится в активной фазе.

**— В России идет активная работа по формированию национальной инфраструктуры качества. Какие интеграционные проекты в сфере технического регулирования и качества планируется реализовывать в ближайшие годы в ЕАЭС, какие в первую очередь предстоит решить задачи по развитию инфраструктуры качества ЕАЭС?**

— Инфраструктура качества является важной, в значительной степени инновационной платформой модернизации промышленности. Ее формирование обязано идти в унисон с основными целями развития конкретных отраслей. Например, промышленная цифровизация должна сопровождаться созданием цифровых сервисов всего механизма формирования тре-

бований к продукции и процедур допуска ее на рынок.

Традиционно техническое регулирование поддерживает отрасли, которые определены в качестве приоритетных. Но при этом современные механизмы регулирования и менеджмента качества должны работать на конкурентоспособность всех отраслей экономики.

В стратегии намечено создание единой системы евразийского обеспечения качества. В состав комплекса организаций, объединенных общим понятием инфраструктуры качества и призванных обеспечить ее согласованное развитие на территории всего Союза, вошли тысячи научных, производственных и межотраслевых лабораторий, экспертных и консультационных компаний, национальных институтов и комитетов. Все они вносят свой вклад в понимание, осознание и применение понятия «качество».

Но этот ресурс крайне разрознен, и на уровне как минимум Евразийского союза необходимо системное планирование мер, направленных на повышение экспортного потенциала промышленности, создание условий для внедрения инноваций, содействие рациональному использованию технических и экспертных возможностей.

Важнейшим приоритетом формирования евразийской системы качества является стимулирование выпуска на основе имеющихся конкурентных преимуществ и научно-технического потенциала инновационной продукции, соответствующей

## Стандарты являются инструментом общения производителя и потребителя

требованиям зарубежных рынков и направленной на повышение качества жизни граждан. Это также предполагает решение ключевых задач повышения качества управления и обеспечения использования на кооперационной основе потенциала государств — членов Союза для формирования евразийских компаний мирового уровня и повышения глобальной конкурентоспособности ЕАЭС.

**— Насколько изменилась роль стандартов в формировании единой системы технического регулирования ЕАЭС? Каким образом донести до предпринимательского сообщества ЕАЭС, что применение стандартов — действенный инструмент повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса?**

— Роль стандартов на нынешнем этапе формирования единой системы технического регулирования ЕАЭС приобретает более четкие формы, является так называемой лакмусовой бумажкой, показывающей уровень качества продукции и зрелости технологий, дает ориентир для дальнейшего развития многих отраслей экономики. Всё это должно способствовать обеспечению качественной и безопасной продукцией потребителя и повышению конкурентоспособности ее производителя на рынке.

Стандартизация в обязательной сфере в первую очередь развивается в ЕАЭС как вспомогательный инструмент реализации единых технических регламентов. Для выполнения их требований применяются единые стандарты. В качестве таких стандартов используются межгосударственные стандарты СНГ (ГОСТ). В настоящее время в рамках Союза применяется более 12 000 документов, в их числе порядка 7000 ГОСТов (около 58% от общего количества), включенных в перечни стандартов к 42 техническим регламентам (ТР) ЕАЭС. Для дальнейшего обеспечения ТР ЕАЭС стандартами сформированы программы по разработке дополнительно еще 3000 ГОСТов, но этого явно недостаточно.

Стандартизация в добровольной сфере очень многогранна, и ее развитие напрямую связано с заинтересованностью основных потребителей стандартов. Несмотря на то что вопросы качества и конкурентоспособности не относятся к компетенции Союза, интерес промышленности наших стран к развитию стандартизации в этих сферах достаточно велик. Стандарты являются инструментом общения производителя и потребителя. Их соответствие или несоответствие международным требованиям является важным сигналом

## Стандарты являются лакмусовой бумажкой, показывающей уровень качества продукции и зрелости технологий

о перспективах выхода на зарубежные рынки. И национальные органы по стандартизации в большинстве стран Союза занимают активную позицию в развитии стандартизации применительно к конкретным отраслям промышленности.

Особое место стандартизации отведено в сфере информатизации и цифровизации. Выстраивание сложных информационных систем и процессов без достаточного сопровождения современными стандартами невозможно. Особенно это касается вопросов информационной и кибербезопасности.

Для нас очевидны проблемы, связанные с устареванием фонда межгосударственных стандартов СНГ (а это свыше 20 000 ГОСТов), что напрямую отражается на техническом уровне производства продукции и в конечном итоге негативно влияет на ее качество и конкурентоспособность. Чтобы их решить, сегодня просто не обойтись без создания новых межнациональных механизмов взаимодействия, которые позволят объединить экспертные, финансовые и организационные возможности органов по стандартизации наших стран, в том числе для развития так называемой опережающей стандартизации.

Особую роль в этом плане мы отводим национальным

институтам по стандартизации, которые должны стать центрами компетенций, совместно вырабатывающими стратегическое видение развития стандартизации в ЕАЭС с привлечением экспертного сообщества различных отраслей промышленности и науки. И надо сказать, что лидеры бизнеса осознают значимость использования современных стандартов, позволяющих соответствовать международным требованиям и достижениям.

**— Какие проблемы сдерживают повышение экспортного потенциала промышленности в современных условиях? Насколько тематика качества важна для развития евразийской интеграции?**

— Для того чтобы быть успешным на внешнем рынке, недостаточно получить сертификат о соответствии требованиям безопасности. Важно, чтобы товар был привлекателен для потребителя как с точки зрения функциональных возможностей и качества, так и с экономической точки зрения. При этом важно учитывать, что для каждого рынка понятие «качество» имеет свою специфику. К сожалению, качество так и не стало экономической категорией, имеющей свою экономическую оценку.

По-прежнему большинство предприятий ограничиваются соблюдением обязательных требований технических регламентов, что является всего лишь одним из условий присутствия на рынке. Кроме того, в течение десятилетий нашими странами была недооценена роль качества в повышении экспортных возможностей и конкурентоспособности продукции. И только лидеры бизнеса на основе управления качеством создают конкурентоспособные предприятия, выпускающие продукцию мирового уровня.

Одна из насущных задач — сформировать единые системные подходы к обеспечению качества продукции. Для ее реализации будет разработана концепция, включающая эффективный набор мер по внедрению единой системы, основанной на опыте ведущих экономик мира и нацеленной на обеспечение гарантий качества и повышение конкурентоспособности продукции, обращаемой на общем рынке Союза.

**— Роль стандартизации в развитии цифровой трансформации экономики значительно возросла, в том числе и благодаря разработке и переводу стандартов в машиночитаемый формат. Какие новации в работе по цифровизации в области технического регулирования запланированы в ЕАЭС?**

— Шлошная цифровизация и информатизация невозможны без создания системной базы современных стандартов, по которым работает



весь мир. Цифровая трансформация — глобальный мировой тренд, который затронул и Союз в целом, и входящие в него страны. Всё это, конечно, напрямую касается технического регулирования, ведь цифровизация прежде всего затрагивает отрасли, услуги и сервисы с большим потребительским спросом, а также те области, в которых издержки бизнеса могут быть снижены применением новых технологий.

В настоящее время вопросы цифровой трансформации в сфере технического регулирования активно рассматриваются. Коллегией комиссии одобрена реализация проекта «Цифровое техническое регулирование Евразийского экономического союза». Планируется разработать отдельную цифровую платформу (систему цифровых сервисов), которая объединила бы все области технического регулирования: стандартизацию, оценку соответствия, обеспечение единства измерений, аккредитацию и государственный контроль (надзор). Предполагается также, что создание системы цифровых сервисов позволит всем участникам рынка Союза, от изготовителей до органов контроля (надзора), получать полную и точную информацию о действующих обязательных требованиях к продукции, процедурах оценки соответствия с возможностью закрепления юридически значимых действий аккредитованных лиц, что, безусловно, обеспечит принцип прозрачности при выводе продукции на рынок Союза.

Кроме того, будет обеспечена возможность использования документов в оцифрованном виде, взаимосвязанных и актуальных.

Проектом предусмотрен перевод процесса создания норм и требований в цифровой формат с последующим формированием и наполнением электронных библиотек стандартов в машиночитаемом формате. В будущем данные, содержащиеся в этих хранилищах, позволят на этапе разработки создавать цифровые двойники продукта, в режиме реального времени отслеживая, как изменение тех или иных его параметров окажет влияние на безопасность изделия и возможность оценки соответствия установленным требованиям.

Безусловно, развитию подвергнутся средства и методы проведения испытаний посредством цифрового моделирования и проведения испытаний цифровых двойников реальных объектов, результаты которых, конечно же, должны быть легитимны. Таким образом, со временем появится возможность проводить оценку соответствия продукта, полученного в такой экосистеме, в режиме онлайн, что также повлечет за собой снижение временных и финансовых издержек при выводе нового продукта на рынок Союза.

Технологии могут сократить расстояния, нивелировать другие препятствия для взаимодействия, и поэтому «цифра», безусловно, выступает значимым системообразующим инструментом повышения эффективности

интеграционных процессов в сфере технического регулирования.

**— Что, на ваш взгляд, наиболее точно соответствует понятию «Business Excellence»?**

— Деловое совершенство — видение интересов своих партнеров, включая инвесторов и потребителей, способность к стратегическому планированию с учетом оценки рисков всех заинтересованных сторон, умение выделить главное, стремление через качество и удовлетворенность сделать потребителей своими партнерами, понимание необходимости постоянного совершенствования всех аспектов своего дела.

Сфера технического регулирования, как и любая иная сфера, предполагает свой собственный подход и оценку уровня совершенства, ориентированные на создание условий для развития благоприятной деловой среды, которая была бы привлекательной для всех субъектов рынка.

Совершенство системы технического регулирования можно рассматривать как способность системы без навязывания бизнесу громоздких разрешительных и контрольных процедур обеспечить размещение на рынке только соответствующей требованиям высококачественной продукции с полным удовлетворением требований и ожиданий потребителей.

**В**

*Беседовала Татьяна Киселева,  
главный редактор журнала  
Business Excellence*

# Содержание

Главная тема:

## УДАЛЕНКА В ЗАКОНЕ

22



14



38

6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Как мыслить, чтобы побеждать

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Виктор Назаренко**  
Управляя качеством, лидеры бизнеса  
создадут конкурентоспособные  
предприятия и продукцию  
мирового уровня

#### Главная тема

22 HR  
Удаленка, безработица  
и путь Европы

28 МЕНЕДЖМЕНТ  
Вызовы удаленной работы:  
как их преодолеть

34 ОБРАЗОВАНИЕ  
Онлайн-образование и coveidestudent  
в рекрутинговой стратегии  
российских вузов

38 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Спрос на синих воротничков  
меняет рынок труда

### Excellence in tools

44 ИНТЕРВЬЮ  
**Максим Санталов**  
Культура эффективности

52 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ  
Повышение эффективности  
системы управления производством.  
Влияние ИТ на качество  
производственных процессов

# CONTENT

- 56 ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
Развитие цифровой экономики:  
как от научной теории перейти  
к бизнес-практике
- 60 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Более половины россиян готовы в 2021 году  
сменить профессию
- 62 ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
Если вы плохой сотрудник,  
то и предпринимателем, скорее всего,  
будете плохим
- 64 КРУГ ЧТЕНИЯ  
Книги для богатых: что особенного в том,  
что читают воротилы бизнеса
- 68 МЕНЕДЖМЕНТ  
Человеческими ресурсами нужно управлять
- 74 HR  
Каждый шестой владелец бизнеса обращает  
внимание на знаки зодиака кандидатов
- 78 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Россияне хотят получать пенсию  
59 тысяч рублей
- 82 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Сон, еда, досуг: эксперты назвали регионы  
с самыми «расслабленными» жителями
- 86 ОБЩЕСТВО  
Школьники у плиты: россияне рассказали  
о первом кулинарном опыте
- 88 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ  
Типичные злоупотребления при банкротстве  
и способы противодействия
- 90 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Инновации — созидающие разрушители

## Excellence in details

- 98 ВРЕМЯ ГЕНИЕВ
- 100 ДАЙДЖЕСТ
- 101 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ

