
РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Кузнецова Мария Владиславовна,

аспирантка кафедры экономики и управления качеством Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов; markyza.na@gmail.com

Циталовский Эмиль Александрович,

кандидат экономических наук, доцент, генеральный директор ООО «Комплексные кабельные поставки»; citalovskiy@roscable.com

В статье рассмотрено развитие теоретических и методических подходов, связанных с управлением качеством, инновациями и стратегическим менеджментом, а также проведён анализ взаимосвязи систем менеджмента качества, инноваций и стратегии компаний.

Ключевые слова: стратегия, система менеджмента качества, инновационная деятельность, инновации.

Так случилось, что на сегодняшний день у отечественных компаний нет достаточного опыта для реализации инновационных стратегий, и это, прежде всего, связано с отсутствием четко выработанного алгоритма и понимания того факта, что инновации являются не самоцелью, а лишь инструментом укрепления конкурентных позиций компании, что особенно важно в условиях глобализации и экономической интеграции.

Таким образом, по нашему мнению, исследование проблем, касающихся инноваций, их связью со стратегией развития компании, а также выбором наиболее эффективной системы менеджмента, являются весьма актуальными.

Несмотря на большое количество работ, посвященных данной проблеме, вокруг нее продолжают оставаться острые дискуссии. Это связано, на наш взгляд, с тем, что в основном, в трудах большинства экономистов тема инновационного развития рассматривается изолированно от других аспектов стратегии предприятия, в том числе и от совершенствования системы менеджмента качества (СМК).

Проблема организационных преобразований, с которой сегодня сталкивается так много компаний, является «прямым результатом их неспособности еще десять или более лет назад заново представить себе отрасли и обновить свои ключевые стратегии» [1].

Не случайно такой авторитет, как Б. Гейтс, отметил, что «одной из наиболее сложных задач управления, особенно в высокотехнологичном бизнесе, является способность признать необходимость перемен и изменить что-то, пока еще есть шанс» [2].

Все изменения, происходившие в прошлом веке, сопровождались процессом обучения предприятий с целью обеспечения и повышения качества.

Действительно, в широком смысле, качество – это не только определенный уровень технической базы, технологии, экономики, организации и культуры производства, но и возможность конкурировать на рынке с аналогичными компаниями, где уровень качества и его составляющих ниже.

Основным стимулом для развития систем СМК должно являться стремление повысить эффективность и качество производства, т.е., в конечном счете, повысить конкурентоспособность бизнеса. СМК это стиль управления, основанный на производстве качественных именно с точки зрения заказчика продукции и услуг.

Как справедливо отмечает, в этой связи, виднейший эксперт в этой области Кениче Омае, «при построении любой деловой стратегии необходимо принимать во внимание главных игроков: саму компанию, клиентов/потребителей и конкурентов. Если нет конкурентов, то нет потребности в стратегии, поскольку единственная цель стратегического планирования – позволить компании добиться наиболее эффективным образом устойчивого превосходства над конкурентами» [3].

Иными словами, речь идет именно о системе, способной создать условия, когда управление качеством является неотъемлемой частью стратегического менеджмента, определяющего пути развития предприятия и его конкурентный потенциал, обеспечивающий это развитие, т.е. системе менеджмента качества.

Современная практика убедительно показала, что одной из причин низкого качества развития российской экономики является отставание нашей страны в инновационном развитии, служащем основой повышения конкурентоспособности бизнеса.

Само понятие «инновация» впервые проявилось в научных исследованиях в начале XX века. Однако до настоящего времени, существует не достаточное понимание сущности и роли инноваций. Так, известный эксперт в этом вопросе Р. Такер приводит следующие примеры, подтверждающие данный тезис: «Вам придется объяснить, что вы подразумеваете под инновацией, – прошептал директор одной компании пищевых продуктов, входящей в рейтинг «Fortune-500», когда я готовился выступить перед его 200 топ-

менеджерами. Сотрудники консалтингового агентства Arthur D. Little опросили 669 руководителей глобальных компаний и выявили: даже один из четырех опрошенных не считает, что полностью овладел искусством извлечения экономической выгоды из инноваций. Преобладающее отношение (к инновациям) можно выразить следующим образом: «Если нам понадобятся новые идеи, мы их затребуем» [4].

Следует отметить, что одним из первых подходов к экономическому пониманию инноваций был сделан именно отечественным ученым Н.Д. Кондратьевым в начале 20-х годов прошлого века. Он обнаружил существование так называемых «больших циклов», или, как их теперь называют зарубежные экономисты «длинных волн». Такие циклы (или волны) образуются от каждого базового нововведения, что, в частности, может служить обоснованием циклических кризисов.

Исходя из этого практическое использование инноваций началось с исследований по преодолению и выходов из мировых кризисов.

В последние годы часто используется термин «инновация» (наряду с такими, как «нововведение» и «новшество»). В каком же соотношении находятся понятия «нововведение», «новшество» и «инновация»? Известно, что широко употребляемый в научном обороте термин «инновация» происходит от латинского слова «*innovus*» (*in* – в и *novus* – новый) и по содержанию термины «инновация» и «нововведения» могут рассматриваться как синонимы.

Термин «нововведение» тесно связан и с понятием «новшество», и нередко эти термины отождествляются (см. английские терминологические словари). Объединяющим началом этих понятий является рассмотрение инновации (нововведения) в двух значениях, т.е. как новшества (новое изделие, процессы, услуги) и как процесса его осуществления.

Иными словами, можно отметить, что инновация – результат практического освоения новшества (внедренная новация) [5]. Или, как справедливо отметил Р. Такер, «инновация – это выдвижение новых идей и воплощение их в жизнь» [4].

Инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления. Инновационные стратегии создают для фирмы новые рынки и новые группы покупателей, т.е. внедренные в повседневную практику управления именно эти стратегии являются одним из главных источников устойчивого конкурентного преимущества.

Однако нельзя забывать, что «когда мы пытаемся вытащить что-либо одно, оказывается, что оно связано со всем остальным» [6].

Данное обстоятельство свидетельствует о необходимости новых подходов к реализации инновационной деятельности и ее методическому обеспечению.

Как показывает практика, в настоящее время не все российские предприятия включают инновационную политику в общую политику

управления предприятием, в том числе и из-за отсутствия четкого представления о ее роли в общей системе стратегического планирования. На наш взгляд, это вызвано и тем фактом, что объективная потребность общества в инновационно-инвестиционном развитии предпринимательского сектора еще не стала определяющей в поведении российского бизнеса, как производителей, так и потребителей.

Для развития инноваций законы должны быть нацелены на постиндустриальную экономику – нужны соответствующие изменения в Налоговом и Гражданском кодексах и других сферах законодательства. С одной стороны, должны быть созданы стимулы для развития внутреннего спроса, а с другой, – сняты барьеры для экспорта российской инновационной продукции» [7].

Необходимость совершенствования законодательства для ускоренного внедрения инноваций давняя для нашей страны проблема. Еще около 200 лет назад один из выдающихся государственных деятелей России Михаил Михайлович Сперанский отмечал, что качество управления обусловлено качеством законодательства. «Поскольку управление (администрация) не что другое есть, как исполнение закона, то само собою явствует, что доброта управления, по необходимости, зависит от доброты закона. Определив части составляющие управление, и познав внутреннее их сложение, должно назначить каждой из них приличнейшую организацию» [8].

В целом инновационная активность отечественных промышленных предприятий по-прежнему остается низкой. Причин здесь, на наш взгляд, несколько. Остановимся на одной из них, о которой писал великий китайский философ Сун Тзу: «Стратегия без тактики – это медленный путь к победе. Тактика без стратегии – это провозглашение победы раньше ее наступления» [9].

Вот почему именно система стратегических решений, в том числе и инновационных тот тип экономической организации, к которой компания стремится в своем развитии. При этом «многие стратегические ошибки не были следствием неправильных решений, они были следствием того, что стратегические решения вообще не были приняты» [10].

Вопросам разработки стратегии достижения конкурентного преимущества в отечественной и зарубежной литературе уделено достаточно много внимания. Поэтому выделим те виды конкурентных стратегий, которые наиболее полно отражают их цели во взаимодействии с СМК ее инновационной составляющей.

В этом аспекте остановимся на двух основных видах конкурентных стратегий:

1. Стратегия, которая определяет позицию фирмы по отношению к ее конкурентам в отрасли.

2. Стратегия, которая обеспечивает решение вопросов какие бизнесы и каким образом способны в совокупности обеспечить долгосрочное

стабильное и эффективное развитие компании.

И ту, и другую стратегии объединяет одно: «в бизнесе, как на поле боя, цель стратегии – создать наиболее благоприятные для себя условия, правильно выбирая моменты для атаки или отступления» [3].

Такое высказывание не является случайным. Сравнение конкурентной борьбы с использованием военной терминологии имеет свои корни в первоначальном трактовании стратегии, как планом победы над врагом. В этой связи мы хотели бы рассмотреть возможность применения военных трактовок стратегии в экономическом современном контексте. Для этого мы проанализировали высказывания выдающегося военного теоретика и военного историка XX века, ученого с мировым именем – Александра Андреевича Свечина (1878 – 1938), приведенные им в своем основном труде «Стратегия» [11].

Важные проблемы, поднятые в трудах Свечина, написанных еще до 1917 года и в 20 – 30 годах XX столетия, не утратили своей актуальности, и в системе военно-доктринальных взглядов в современных условиях представляют собой исключительную ценность. А.А. Свечин вошел в историю как крупнейший военный мыслитель XX века и его творчество – это яркий след в развитии военной науки, которое еще долго будет служить на благо нашего Отечества.

Так, А.А. Свечин писал, что «стратегические решения по природе своей радикальны; стратегические оценки должны охватывать вопросы в корне; нигде так не требуется независимость, цельность, свобода мышления, как в стратегии, и крохоборческая мысль нигде не может дать более жалких результатов, чем в стратегии». В этом определении, применительно к нашему исследованию, наиболее ярко проявляется взаимосвязь между конкурентной стратегией, СМК и инновационной стратегией. Последнее подтверждается и следующими выводами А.А. Свечина: «Стратегия, это – искусство комбинировать... Выдвигая какую-либо частную цель, стратег должен учесть все следствия ее достижения и то связующее действие, которое она окажет на дальнейший ход событий. Стратег будет действовать успешно, если он правильно оценит характер войны, находящийся в зависимости от разнообразных экономических, социальных географических, административных и технических данных».

Последнее, в преломлении к экономике, тесно переплетается с современными взглядами передовых ученых экономистов.

Как справедливо отмечает Р. Такер, «лидеры инноваций в процессе постоянного и систематичного поиска будущих возможностей демонстрируют более глубокое понимание социальных, демографических и технологических изменений в обществе. Они используют инновационные методы, например, обращаясь к этнографическим исследованиям и изучению архетипов, для более глубокого понимания поведения потребителя, что дает им преимущество в прогнозировании скрытых опасностей и возможностей» [4].

Конкурентная стратегия, как база всеобщей стратегии компании, создает достоверное представление, как о конкурентных преимуществах, так и конкурентоспособности.

Известно, что конкурентное преимущество — это положительное отличие от конкурентов, которое не может быть скопировано последними (конкурентами) как минимум в течение срока окупаемости затрат, в том числе и на модернизацию и производства и внедрение инновационных технологий, вложенных в достижение конкурентного преимущества. Иными словами, конкурентное преимущество – это та причина, по которой клиент выбирает вас, ваш продукт или услугу.

При этом «распределение ресурсов, аналогичное распределению у конкурентов, не даст вам никаких конкурентных преимуществ. Но если вы определите области, которые содержат ключ к успеху в вашей отрасли, и примените к ним правильное сочетание ресурсов, вы обеспечите себе реальное конкурентное превосходство» [3].

Каким должен стать менеджмент предприятия (так называемый корпоративный менеджмент), поставившего перед собой задачу обеспечения конкурентоспособности? По мнению Шапиро В.Д., д.т.н., профессора, члена Международной академии инвестиций и экономики строительства, ответ на этот вопрос не столь однозначен.

Корпоративный менеджмент конкурентоспособного предприятия определяется выработанной по результатам диагностики стратегией развития.

Сложность этого процесса состоит, в частности, в том, что изменения в стратегии приводят к возникновению и соответственно к необходимости устранения новых административных, технологических и других проблем. Среди них и необходимость изменения системы менеджмента качества.

Суть конкурентной стратегии, отмечает Пол Хармон, в своей работе «Процесс и стратегия» соответствует одному из основополагающих принципов М. Портера, который можно сформулировать следующим образом «при разработке конкурентной стратегии всегда следует планировать и осуществлять виды своей деятельности иначе, чем ваши соперники» [12]. Последнее, на наш взгляд, является основой инновационной стратегии.

Инновация должна пронизывать компанию и охватывать всю ее деятельность: новые продукты, услуги, процессы, стратегии, бизнес-модели, каналы сбыта и рынки.

С другой стороны, инновационные и конкурентные стратегии наиболее эффективны в тех компаниях, которые внедряют у себя современные системы и методы СМК и принципы TQM, помогающие им на начальном этапе инновационного процесса, когда в поле зрения, впервые попадают будущие возможности.

Так, например, «без достаточных ресурсов развитие предприятия возможно, но, без организационной структуры это уже не развитие, а вложение капитала, подобно вложению в недвижимость, что обернется

либо потерей денег, либо возникнет ситуация, когда они и не потребуются, как не потребуются и само развитие» [13].

В этой связи, по нашему мнению, конкурентная стратегия начинается с ясного представления о том, каким образом ресурсы компании отличают ее от конкурентов в той рыночной нише или видах бизнеса, в которых работает компания.

Как справедливо отметил один из топ менеджеров компании General Electric Джек Уэлч: «если у вас нет конкурентного преимущества, не конкурируйте» [10]. Необходимо четко понимать, что работа компании в зоне конкурентных преимуществ требует, чтобы ее ресурсы (потенциалы) соответствовали бы трем основным параметрам: редкость/уникальность: соответствие/качество и спрос. Это подтверждается и мнением экспертов. Так, Дж. Сток, Ф. Эдванс и Л. Шулман, считают (и с этим нельзя не согласиться), что «компании, которые эффективно конкурируя, ускоряют вывод новых продуктов на рынок – обычно успешны и в остальном» [14].

При этом, существует еще один немаловажный фактор обеспечивающий, создание конкурентных преимуществ на базе внедрения инновационных стратегий: фактор международной интеграции.

Управление инновациями направлено на принятие таких решений, которые обеспечили бы создание конкурентоспособной продукции, достижение эффективных результатов инновационной деятельности.

Без постоянного внедрения новшеств нет конкурентных преимуществ, нет развития, нет будущего. Поэтому гармонизация новаторства и качества неизбежна.

Несмотря на то, что долгое время новации рассматривались как антипод качества, поскольку они разрушали документированную систему, созданную с таким трудом, обеспечение конкурентного преимущества компаний необходимо строить на основе совершенствования системы менеджмента качества.

Сегодня уже не вызывает сомнения тот факт, что наиболее жизнеспособной можно назвать такую стратегию развития бизнеса, которая предусматривает соединение традиционных и инновационных методов управления достижением поставленных целей.

Еще в конце прошлого века, родоначальники реинжиниринга бизнес процессов, прогнозировали, что «рационализация процессов взаимодействия с другими компаниями — это следующий стратегический шаг в увеличении качества услуг. В следующем десятилетии (т.е. уже в наше время) именно в этой области будет идти основная борьба за производительность труда. Победителями из нее выйдут те компании, которые найдут новый подход к бизнесу, смогут тесно работать с партнерами над созданием и управлением процессами, выходящими за традиционные рамки корпораций. Они будут первыми, кто решится на новый прыжок от эффективности к суперэффективности» [15]. Сегодня мы видим, что их прогноз оправдался.

В этой связи нельзя не согласиться с мнением о том, что «в бизнесе нет фатальной неизбежности выигрыша одних и проигрыша других; получать выгоду могут многие участники» [16].

После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удерживать их только с помощью постоянных улучшений.

В целом, рассматривая проанализированные в данной статье инновационные подходы в стратегическом управлении качеством, можно отметить следующее.

Инновационный процесс, как процесс перехода к практическому использованию фундаментальных знаний и научных достижений, является по структуре, по внутренним и внешним взаимосвязям многосложным явлением и связан с решением обширного комплекса проблем научно-технического, социально-экономического, политического и организационного характера.

В этой связи, все меры, подходящие для улучшения конкурентоспособности предприятий определяют продвижение инноваций.

Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других своей новизной, прежде всего для данной организации и, что также важно, для других заинтересованных участников рынка.

Необходимо подчеркнуть в этом контексте, что стратегии вообще, и инновационные, в частности, направлены на развитие и использование потенциала организации.

Развитие инноваций, их практическое внедрение в практику бизнеса, в условиях переходного периода еще достаточно сильно зависит от государственной политики в области инноваций, в том числе и от работы по международному сотрудничеству и интеграции.

Для ускорения процесса интеграции, мы считаем необходимым разработку стратегии развития инновационной деятельности в России, в которой должны быть определены приоритетные направления реализации на среднесрочную и долгосрочную перспективу, планы, мероприятия, механизмы реализации, формирование системы мониторинга.

Среди перспективных направлений инновационного сотрудничества между РФ и ЕС можно выделить, по нашему мнению, следующие:

- коммерциализация российских инноваций;
- разработки, способствующие повышению энергоэффективности промышленного производства;
- совместные проекты по модернизации промышленности;
- сотрудничество в сфере повышения конкурентоспособности отечественного бизнеса;
- научно-исследовательское сотрудничество и сотрудничество университетов;

- сотрудничество в сфере поддержки инноваций.

Сегодня в России интерес к системам менеджмента качества растёт в арифметической прогрессии. Производители теперь стали представлять всю выгоду, которую они получают от наличия данной системы в своей организации.

Как показывает практика, многие российские компании получают сертификат и комплект стандартов не для того, чтобы совершенствовать инструменты управления и повышать эффективность инновационной деятельности, а для того, чтобы получить конкурентное преимущество при участии в тендерах, получении госзаказов и прочее.

В Европе же СМК внедряется не только для обеспечения бездефектного изготовления продукции, но и с целью постоянного совершенствования процессов в организации, которое является основным источником выгоды от функционирования СМК.

Отсутствие в России компетентных руководителей, настроенных на постоянное повышение своей компетенции, также серьёзно влияет на эффективность СМК.

Принимая во внимание всё вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

1. Положительное влияние стабильно функционирующей СМК на инновационные процессы выражается, прежде всего, в обеспечении их непрерывности. Внедрение СМК имеет также серьёзное влияние на более эффективное использование творческого потенциала персонала, активизация усилий которого по предложению и реализации новаторских идей – одна из сложнейших задач при осуществлении инновационной деятельности. По нашему мнению, это достигается с помощью механизмов, заложенных в СМК, таких, как ее прозрачность, ориентация на процессы, ясность целей, вовлеченность персонала и ответственность руководства.

2. Прежде всего огромное значение для развития инноваций имеет внешняя среда: общество, потребители, поставщики и партнёры компании. Они задают тон деятельности фирмы в целом и в инновационной деятельности в частности. Именно они формируют составляющие будущего успеха инноваций компании, иными словами, проанализировав возможные ожидания заинтересованных сторон внешней среды, можно грамотно сформулировать стратегию компании, относительно продуктов/услуг, которые выйдя на рынок, удовлетворят их спрос.

3. Для того чтобы компания обозначила для себя верную стратегию, необходимо также учитывать интерес представителей внутренней среды компании, таких как владельцы, акционеры и персонал. Человеческий капитал для инновационных преобразований невозможно переоценить. Идеи работников организации, касающиеся создания стратегии предприятия, могут быть услышаны руководством благодаря инструментам СМК: классическим, статистическим или прогрессивным. Всё это даёт основание

полагать, что каждый член организации внёс свой вклад в инновационную деятельность фирмы, и не было упущено ни одной детали, касающейся нового взгляда работника на компании, который, возможно, принесёт ей успех и процветание.

4. Другим важным аспектом решения проблемы повышения инновационного потенциала является выбор эффективной системы менеджмента, направленной, с одной стороны, на всеобщее управление процессами в компании и, с другой стороны, на улучшение этих процессов. Такой системой менеджмента является СМК, позволяющая добиваться успеха и улучшать имеющееся положение фирмы на рынке, благодаря принципу непрерывного улучшения. Принципы СМК при этом отнюдь не противоречат принципам инновационного менеджмента, а наоборот, органично дополняют друг друга.

Компания, стремящаяся добиться конкурентных преимуществ, должна работать не только над качеством продукции и услуг, но и над качеством своего менеджмента. Поэтому СМК должна быть гибкой, быстро «настраиваемой» под изменения требований заинтересованных в деятельности предприятия сторон. По нашему мнению, совершенствование инновационного менеджмента не сможет не привести к планируемым результатам, если осуществляется в отрыве от СМК и общей стратегии предприятия. При этом внедрение инноваций, должно определяться, как главный объект совершенствования всей политики предприятия в области повышения качества продукции, труда и управления.

Список источников

1. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Пер. с англ. [текст] / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
2. Роберт, М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном. Пер. с англ. [текст] / М. Роберт. – М.: Поколение, 2006.
3. Омае, К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. Пер. с англ. [текст] / Кеничи Омае. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Такер, Р.Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. Пер. с англ. [текст] / Роберт Б. Такер. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2006.
5. Василевская, И.В. Инновационный менеджмент [текст] / И.В. Василевская. – М.: РИОР, 2009.
6. Гольдштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие [текст] / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 1998.
7. URL: <http://www.rbcdaily.ru/print.shtml?2010/02/10/focus/457786>
8. Сперанский, М. М. Проекты и записки [текст] / М. М. Сперанский. – М. – Л.: АН СССР, 1961.
9. Клири, Т. Китайское искусство войны. Постигание стратегии. Чжуге Лян и Лю Цзи. Пер. с англ. Р.В. Котенко [текст] / Т. Клири. – СПб.: Евразия, 2000.

10. Аакер, Д.А. Бизнес стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. Пер. с англ. [текст] / Д.А. Аакер. – М.: Эксмо, 2007.
11. Свечин, А.А. Стратегия [электронный ресурс] / А.А. Свечин. – М.: Военный вестник, 1927. – URL: <http://militera.lib.ru/science/svechin1/index.html>
12. Хармон, П. Процесс и стратегия [электронный ресурс]. – URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_2776/
13. Сбитнев, А.В. Агрессивное поведение на рынке – это технология [электронный ресурс]. – URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_1867/
14. Корпоративная стратегия. Harvard Business Review on Corporate Strategy Пер. с англ. [текст] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
15. Хаммер, М., Чампи, Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе [текст] / М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
16. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. / Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. – N.Y.: Doubleday, 1996.

MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT AS MEANS OF INCREASING OF INNOVATIVE POTENTIAL OF MODERN BUSINESS

Kuznetsova Mariya Vladislavovna,

Post-graduate student of the Chair of Economy and Quality Management Department of Saint Petersburg State University of Economy and Finance; markyza.na@gmail.com

Tsitalovskiy Emil Aleksandrovich,

Ph. D. of Economy, General Director of JSC «Complex cable supplies»; citalovskiy@roscable.com

The present work illustrates the development of theoretical and methodological approaches related to quality management, innovation and strategic management, as well as the analysis of the relationship between quality management system, innovations and strategy of the company.

Keywords: strategy, quality management system, innovation activity, innovation.