

# Система менеджмента качества — 100-процентная основа промышленной политики



**В** последнее время все большую актуальность приобретает разработка **эффективной промышленной политики**, реализация которой позволит обеспечить устойчивый рост отечественной промышленности и экономики в целом. Имеющиеся на сегодня разрозненные проекты, нацеленные на модернизацию отдельных производств и отраслей, нельзя —

и это очевидно! — назвать полноценной промышленной политикой. Поэтому идея формирования промышленной политики сегодня назрела как никогда, тем более что время само подталкивает нас к этому. Финансовая стабилизация, выдаваемая властями за главное достижение и позволившая выстоять экономике России даже в трудный период кризиса 2008–2009 гг., есть, но вот

достаточного экономического роста нет или почти нет. Чего уж точно нет, так это кардинального повышения эффективности производства, производительности труда и конкурентоспособности российских предприятий, благодаря которым обеспечиваются и рост производства, и создание новых рабочих мест, и рост ВВП, и рост доходов населения, то есть решаются главные задачи современности. Однако чтобы грамотно разработать и затем реализовать эффективную промыш-

---

**Жданкин Николай Александрович** — президент ООО «Регул-Консалт», профессор НИТУ «МИСиС», доктор технических наук, академик РАЕН.

ленную политику, необходимо глубинное понимание основ ее формирования и того, как может быть построен процесс ее создания и реализации. И в этом процессе нам никак не обойтись без системы менеджмента качества (СМК) как идеологической основы взаимодействия между всеми субъектами промышленного производства.

## Что такое промышленная политика?

В общепринятом смысле под **промышленной политикой (ПП)** понимаются стратегия, образ действий государства, направленные на развитие и повышение эффективности национального промышленного производства, конкурентоспособности предприятий и продукции, обеспечение занятости населения. Принято также выделять понятие промышленной политики в широком и узком смысле.

Промышленная политика, определяемая в **широком смысле**, включает меры по обеспечению справедливой конкуренции, развитию регионов, расширению кооперации и специализации производства, стимулированию эффективности и содействию внедрению новых технологий. Промышленная политика, определенная в **узком смысле**, нацелена на поддержку конкретных отраслей, производств и отдельных проектов. Радикальный либеральный подход (о нем скажем ниже) исключает промышленную политику из инструментов экономики, что оправданно в идеальных теоретических моделях, но чревато катастрофическими последствиями на практике.

Действительно, само понятие «политика» подразумевает распространение властных полномочий в рамках актуальных компетенций на все сферы деятельности общества, что вытекает из общего определения. Так, интернет-эн-

циклопедия Википедия определяет политику **как социальную деятельность, направленную на сохранение или изменение существующего порядка распределения власти и собственности в государственно-организованном обществе (внутренняя политика) и мировом сообществе (внешняя политика, мировая политика)**. Иначе говоря, политика придумана для создания и поддержания осмысленной и всем понятной системы воздействия власти на все стороны жизни общества

## В России нет кардинального повышения эффективности производства, производительности труда и конкурентоспособности предприятий.

в конкретном государстве. Отношение власти к промышленности должно быть в любом случае выражено в виде, понятном как предпринимателям, так и персоналу предприятий. Это удобнее всего сделать через выделение **промышленной политики** из всего комплекса политики. В идеале это должно быть закреплено федеральным законом о промышленной политике.

Существуют **два подхода** к формированию промышленной политики государства.

Первый подход — **либеральный** — заключается в убеждении, что промышленной политики в национальной экономике быть не должно. Пропорции в развитии отдельных отраслей, переливы капитала, другие проблемы должны решаться за счет **саморегуляции рынка** путем спроса и предложения. Это крайняя позиция. Она вряд ли подходит для российской промышленности, поскольку механизмы и институты рыночной экономики в России очень далеки от совершенства.

Второй подход — **государственный** — предполагает актив-

ную роль государства в управлении развитием промышленности через законы, администрирование, применение дотационного механизма и пр. Очевидно, что это еще одна крайняя позиция, которая также далека от требований жизни.

Промышленную политику иногда пытаются подменить внутриотраслевыми подходами в развитии отдельных отраслей промышленного производства. Сейчас разработаны программы и стратегии развития автомобильной, метал-

лургической, медицинской отраслей промышленности, лесопромышленного комплекса, а также программы инновационного развития и др. Но этот подход не решает универсальных проблем управления, имеющих одинаковое отношение ко всем отраслям промышленности.

Промышленная политика как стратегия и набор действий должна быть направлена на преодоление проблем и развитие промышленности страны. Эффективная промышленная политика имеет **две основные цели**.

1. Коренная модернизация экономики путем решения самых острых проблем развития промышленности и стимулирования экономического роста.
2. Формирование и реализация долговременной стратегии экономического развития страны.

## Примеры с Запада и Востока

США и некоторые страны Западной Европы декларируют либеральный подход и, как следствие, отсутствие промышленной политики среди инструментов госу-

дарственного управления. На поверку это не совсем так. Рассмотрим примеры.

Самая либеральная экономика в мире — **американская** — функционирует сейчас на основе пяти принципов рейгановской (и тэтчеровской в Великобритании) революции.

1. Уменьшение роли правительства и переход к обществу, состоящему исключительно из собственников (в том числе акционеров).

## **Механизмы и институты рыночной экономики в России очень далеки от совершенства.**

2. Приватизация государственных активов и аутсорсинг неключевых видов правительственной деятельности, что является базой для постоянного уменьшения налогов.

3. Внешняя политика, основанная исключительно на национальных интересах и полной отмене регулирования рынка.

4. Поддержка свободной торговли, регулируемой самими участниками рынка.

5. Ослабление профсоюзов путем стабильного роста прав личности, являющейся собственником и акционером.

Этот естественный набор принципов отразил переход от кейнсианской модели развития к монетаристской модели, подразумевающей повышение роли финансовых инструментов саморегулирования рынка и резкое уменьшение роли государства. Такой переход абсолютно необходим при достижении предпринимательскими кругами определенного уровня зрелости. Влияние государства на промышленность в рамках этого варианта управления резко падает; оно становится косвенным и осуществляется через налоговую политику, инструменты

центрального банковского органа (в США — Федеральной резервной системы), государственные заказы и хозяйственное законодательство. Это довольно тонкие инструменты, и их применение действительно эффективно только в развитой системе самонастраивающихся субъектов хозяйствования при наличии огромного количества объединений, ассоциаций и альянсов между этими субъектами, выступающих регуляторами под присмотром государственных органов.

Однако теоретически безупречная конструкция управления на практике оказалась наполненной множеством ловушек, связанных с глубинными свойствами предпринимательства, заключающимися в максимальной ориентации на прибыль. Эта ориентация в условиях акционерной формы собственности приводит к стремлению работать на сиюминутный результат, пренебрегая стратегическими установками. Доктор Э. Деминг отмечал пять смертельных болезней американской модели управления.

1. Отсутствие постоянства целей.
2. Сиюминутная выгода.
3. Системы аттестации и ранжирования персонала.
4. Перескакивание управляющих с места на место.
5. Использование только количественных критериев.

Последние скандалы, связанные с крахом нескольких крупнейших компаний в США, обвалом ипотечного рынка, бегством компаний с торговых площадок американских фондовых бирж, отнюдь не свидетельствуют в пользу американской модели. Результат при-

менения этой модели — огромный дефицит платежного баланса и гигантский внутренний долг, а также непрерывное ослабление роли доллара как всемирного финансового инструмента. Все эти обстоятельства вынуждают высшие управленческие круги США вмешиваться в деятельность промышленности через Конгресс, Верховный суд, через губернаторов. Поэтому полного отказа от промышленной политики, как видим, не получается.

**Европейские** модели во многом следуют американским образцам, особенно это характерно для Великобритании, принявшей в качестве базовых те же пять принципов, которые легли в основу модели Рейгана. Вплоть до конца 1980-х годов страны континентальной Европы широко применяли элементы промышленной политики, используя как косвенные (экономические), так и прямые (административные) методы воздействия на корпорации. И до сих пор эти страны не спешат отказываться от них, опасаясь падения конкурентоспособности и снижения уровня жизни населения. Новые реформы, проводимые в Германии и Франции, направлены на уменьшение влияния государства на промышленность, но не на полный отказ от контроля.

**Восточные** модели управления стали успешными благодаря умелому применению промышленной политики. Японское чудо — рост до 15% в год — результат совместных усилий государства и предпринимателей. Промышленная политика Японии включала следующие позиции.

1. Предоставление налоговых льгот приоритетным отраслям.
2. Ограничение доступа конкурентов на внутренний рынок.
3. Регламентирование специализации предприятий в приоритетных отраслях.





4. Государственные инвестиции в развитие инфраструктуры.

5. Управление инвестиционными проектами и совместные с предпринимателями НИР и ОКР.

6. Направление, контроль и ограничение конкуренции для повышения эффективности и стабильности экономики.

7. Ориентация на качество и требования потребителей в большей степени, чем ориентация на прибыль.

Такой подход позволил Японии сделать потрясающий рывок в развитии. В 1960-е годы она не входила в число высокоразвитых стран, а к началу 1990-х годов была уже второй экономикой мира. Аналогичный подход применяли Южная Корея, Малайзия и другие «азиатские тигры». По этому пути не боится сейчас идти Китай.

Последовавший за ростом провал экономической политики Японии в середине 1990-х годов во многом обусловлен тем, что долгое время не менялись основы ПП, заложенные еще в начале 1960-х годов. Опыт Японии отразил необ-

ходимость гибкого реагирования в управлении экономикой — как на изменение собственного статуса, так и на изменения на международных рынках и в политических режимах окружающих стран. Руководство Японии, понимая это, проводит в стране реформы, направленные на либерализацию экономики, повышение роли конкуренции и дальнейший рост производительности. При этом от промышленной политики правительство Японии отказываться не собирается.

### Как формируется ПП

Промышленная политика является инструментом достижения тех стратегических целей, которые стоят перед государством, путем воздействия на промышленные предприятия через их стратегию, стандарты и регламенты. Так как главные задачи государства — обеспечение высокого уровня жизни населения и поддержание конкурентоспособности страны в мире, то и стратегические цели должны формироваться исходя из этого.

**Промышленность есть «хозяйство» государства**, которое вносит **наибольший** вклад в развитие экономики и решение задач, стоящих перед государством. В принципе население само способно как развивать промышленность, так и поддерживать с ее помощью конкурентоспособность государства. Чтобы эта способность использовалась в максимальной степени, государство и должно проводить такую политику (называемую промышленной), которая даст возможность населению проявить свои предпринимательские способности и инициативу для максимально эффективного развития промышленности. Эта политика должна быть гармонизирована со стратегическими целями государства.

Поэтому **первое**, что необходимо сделать при разработке ПП, — установить ее стратегические цели, ибо на основе политики долж-

на производиться декомпозиция целей и должны определяться цели для правительственных подразделений.

Однако всегда существует опасность излишней концентрации полномочий у чиновников при разработке и реализации промышленной политики, что может привести к резкому падению эффективности. Поэтому **второе**, что необходимо сделать при разработке ПП, — установить очень четкие границы ответственности и полномочий правительства, региональных чиновников, предпринимателей и населения.

Далее необходимо выделить те направления деятельности правительства и те сферы жизни страны, на которые может распространяться ПП. При этом опыт других стран нельзя копировать, он должен быть использован лишь как основа для разработки политики.

Известно, что промышленная политика может включать следующие позиции.

1. Меры по обеспечению справедливой конкуренции, развитию регионов, расширению кооперации и специализации производства, стимулированию эффективности и содействию внедрению новых технологий.

2. Поддержку конкретных отраслей, производств и отдельных проектов.

3. Идентификацию потенциальных угроз и возможностей, открывающихся перед конкретными секторами промышленности.

4. Меры по обеспечению конкурентоспособности национальных отраслей и предприятий на мировом рынке и поддержку экспорта (налоги и таможенные пошлины).

5. Свободные экономические зоны (как инструмент международной кооперации в промыш-

ленности), получившие широкое распространение в странах Юго-Восточной Азии.

6. Приватизацию промышленных предприятий с целью повышения их эффективности.

7. Антимонопольное регулирование (с целью повышения стимулов к развитию и снижению производственных затрат у предприятий-монополистов) и др.

Грамотная ПП должна определять направления работы правительства, чтобы обеспечить такое развитие промышленности, которое будет гарантировать достижение целей, поставленных в политике. ПП должна также определять, какое развитие промышленности устроит страну и ее население, какие внешние и внутренние факторы должны быть при этом учтены и взяты под контроль, какие ресурсы могут быть использованы.

И конечно, в первую очередь ПП должна быть нацелена на решение острых текущих проблем. Если говорить о современной России, то эти проблемы хорошо известны. Не ранжируя их по степени приоритетности и не претендуя на полноту, выделим следующие.

1. Низкая конкурентоспособность предприятий (низкое качество

продукции, высокие издержки, низкая производительность труда и технологическая отсталость).

2. Высокая изношенность основных фондов.

3. Отсутствие оборотных средств и инвестиций.

4. Низкая степень передела сырья и низкая доля в экспорте продукции обрабатывающих отраслей.

5. Засилье импортной продукции на внутреннем рынке.

6. Неэффективная государственная поддержка экспорта.

7. Низкий уровень жизни и слабый механизм социальной защиты населения.

8. Структурные диспропорции, когда сырьевая составляющая является доминирующей.

9. Использование невосполнимых запасов природных ресурсов.

10. Неразвитая инфраструктура.

11. Мизерная часть собственной инновационной продукции в производстве и экспорте.

12. Отсутствие эффективной стратегии развития России.

13. Отсутствие ясных стратегий развития предприятий и далекая от оптимальной структура их управления.

14. Фантастический уровень коррупции во всех эшелонах управления.

15. Неэффективный менеджмент на уровне государства и предприятий и др.

Таким образом, ПП должна дать ответы на актуальные вопросы, связанные как со степенью поддержки промышленности государством, так и со степенью вмешательства в ее функционирование. Поэтому при разработке и принятии ПП желательно совместное участие всех субъектов:

- федерального правительства;
- крупного бизнеса и предпринимателей;
- представителей регионов;
- представителей общественных объединений и ассоциаций;
- населения.

В рамках ПП должны быть выявлены и проанализированы **глубинные факторы**, влияющие на развитие промышленности, а также должно быть указано, как этими факторами можно управлять.

Рассмотрим такие факторы подробнее.

### Глубинные факторы ПП

Любой инструмент, используемый на высшем уровне управления, не может не оказывать влияния на все стороны жизни общества, на развитие страны и ее конкурентоспособность. Страна как система чрезвычайно инерционна, и ее существование и развитие определяется огромным количеством факторов. Эти факторы многообразны, полностью их выявить невозможно, но все они связаны между собой. Связи эти в подавляющем большинстве **причинно-следственные**. Следовательно, можно выявлять те первичные факторы, которые находят-



ся в глубине системы и влияют на все явления и события. Изменение статуса и состояния глубинных факторов оказывает фундаментальное влияние на состояние системы и ее развитие.

Любая политика, устанавливающая правила и регламенты от имени власти, должна исходить из глубинных факторов, поскольку задача политики — установить неизменные и понятные правила на определенный релевантный и актуальный период. Актуальность и релевантность определяются **периодом стабильности** как раз глубинных факторов. Если эти факторы не выявлены или не учтены, то эффективность политики и действий, основанных на ее установках, резко снижается, в некоторых случаях приводя к отрицательному результату. Примеров неэффективности в нашей жизни много: от точечной застройки городов, осуществляемой без учета глубинных факторов (несоответствующая инфраструктура, нарушение архитектурных ансамблей и пр.), до попыток управлять инфляцией исходя только из монетарного подхода; от элементарного незнания основ менеджмента и как результат неумения эффективно управлять процессами (государственными, производственными, коммерческими) до фантастического уровня коррупции, когда любая эффективность уничтожается под корень высочайшими ставками «откатов», и т.п.

Выделение глубинных факторов начинается с главного — с определения **потребителей** результатов деятельности, которую мы собираемся регламентировать политикой. Возвращаясь к ПП, мы должны вначале четко представить, в чьих интересах создается и развивается промышленность.

Например, правительство США определило, что промышленность функционирует, ориентируясь на интересы акционеров (в идеале это все население США),

поэтому политическая задача оказывается чрезвычайно простой: создать условия для максимальной удовлетворенности акционеров. Для решения этой задачи правительство США использует все рычаги, имеющиеся в его распоряжении, распространяя свою компетенцию на все страны мира.

В рамках японского подхода в качестве потребителей результатов деятельности промышленности рассматриваются не только граждане Японии, но и покупатели продукции во всех странах мира. Это чрезвычайно усложняет

## Интересы нашей власти связаны с добычей и экспортом природных ресурсов как относительно легким способом заработать деньги для страны (и для себя, естественно).

подход к предпринимателям и их собственности, существенно расширяя требования к продукции, но одновременно заставляя искать варианты создания правил и регламентов, которые лучше всего могут быть представлены в виде политики (не обязательно называемой ПП).

Гораздо сложнее ситуация в странах, где правительство, рынок и промышленные субъекты не определились с реальными, а не декларируемыми потребительскими приоритетами. Любое правительство в более или менее демократической стране заявляет о своей приверженности интересам всего населения. Но это, к сожалению, только декларации. Россия в этом плане не является исключением. Реально же **бенефициариями** (получателями выгоды) промышленности могут выступать чиновники, олигархи, силовые структуры, но не персонал предприятий и население страны, что мы имеем на сегодня. Поэтому для определения реальных потребителей и необходим глубинный анализ факторов, лежащих

в основе политических предпочтений власти. С этого надо начинать. Все разговоры о людях и заботе о них выглядят, по меньшей мере, смешно.

## Возможный вариант для России

Российское правительство и другие властные структуры декларируют приверженность демократическим принципам, основанным на концепции суверенной демократии. Хотя, если говорить серьезно, то все это в прошлом. Сейчас ни о какой реальной (а не бутафорской) демократии не может быть и речи.

Тем не менее очевидно, что обойтись без ПП, реализуя любую, в том числе и данную демократическую концепцию в сфере промышленного производства, невозможно. Подтверждений этому мы видим множество.

Для реализации этой концепции государству необходимо определиться с тем, какие функции оно берет на себя, какие однозначно передает предпринимателям, а какие возьмет на себя население, играющее в промышленности роль персонала. Здесь не обойтись без подхода, который применен М. Портером, Х. Такеути и М. Сакакабири при анализе того, способна ли Япония конкурировать. Цитируем по их книге «Японская экономическая модель» [1]: **«Теперь процветание страны зависит от того, как ее граждане управляют экономикой, какие они создают институты и какие делают инвестиции — вместе или по отдельности... Процветание зависит, таким образом, от способности страны развивать свой потенциал на мик-**



**роэкономическом уровне. В этом можно разобратся, только исследуя действия по повышению производительности на уровне фирмы, отрасли и кластера отраслей...»**

Это рассуждение относится к современному уровню и состоянию развития Японии. Но оно актуально и для России, поскольку исследование факторов только на макроэкономическом уровне и формирование ПП только на уровне отраслей и крупнейших холдингов приводит к потере глубинных факторов, о которых мы говорили выше.

Не вдаваясь в тонкости, можно сказать, что **первым глубинным фактором**, принципиально важным для создания ПП, является население и персонал предприятий, точнее, их **интересы**. В чем они заключаются? Естественно, это качественная (на уровне мировых стандартов), экологически безопасная, относительно дешевая продукция на отечественном рынке, удовлетворяющая жизненные потребности населения. Это высокая заработная плата, высокая социальная защищенность, высокий уровень медицинского обслуживания, образования и пр. Это все то, ради чего существует страна, государство, государственное управление со всеми структурами законодательной, исполнительной и судебной власти, весь аппарат регионального и муниципального управления и т.д.

**Второй глубинный фактор** — само промышленное предприятие, его владельцы и топ-менеджеры как субъект хозяйствования, точнее, **интересы** этого субъекта хозяйствования. К ним относятся достаточная обеспеченность предприятия дешевым и качественным сырьем, ресурсами (трудовыми, финансовыми, материальными и пр.), стабильная и комфортная законодательная база, инновационные разработки, устойчивые рынки сбыта, гарантирующие достаточную прибыль

для существования и развития предприятия, и др.

**Третий глубинный фактор** — **власть** как субъект управления, а точнее, ее **интересы**. Понятно, нужно разделять власти федеральные и региональные, у каждой из них свои полномочия, свои интересы, свои возможности. Главный рычаг управления для власти — это законы соответствующего уровня, с помощью которых она влияет (или, точнее, пытается влиять) на население и предприятия, выработывая определенные правила игры, способствующие или не способствующие гармоничному развитию страны и общества. Тут еще добавляется такая составляющая, как коррупция, оказывающая в России колоссальное влияние на все процессы, ставящая под вопрос развитие страны и ее промышленности как таковое.

Таким образом, мы будем подниматься по **лестнице интересов** (см. рисунок) от населения до уровня правительства, члены которого также являются лицами, заинтересованными в успешной деятельности предприятий, естественно, при условии, что их ис-

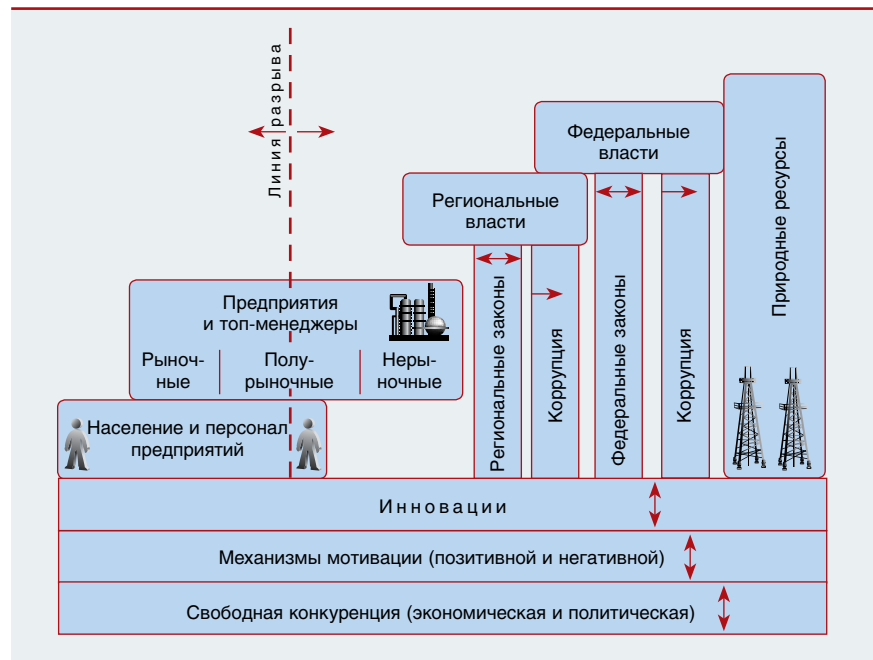
точники существования не связаны с криминалом или коррупцией, а зависят только от успешной работы на ниве государственного управления. Это еще один фактор, который также должен быть принят во внимание при формировании ПП. Причем этот последний фактор решающий. Актуальнейшей задачей сегодня является кардинальная борьба с коррупцией и создание действенных механизмов мотивации высших чиновников, нацеленных на истинное развитие промышленности и производства и связывающих напрямую размер поощрения (или наказания) с реальными плодами их деятельности.

В идеале можно сказать, что вся лестница интересов стоит на следующих трех китах:

- 1) **свободная конкуренция** (экономическая и политическая);
- 2) **позитивная мотивация**, нацеленная на гармоничное развитие страны;
- 3) **инновации** как главный фактор развития и движения вперед.

Причем **в идеале** эти киты должны быть сильны, крепки и при-

Лестница интересов субъектов промышленной политики



мерно равновелики, чтобы основание было устойчиво и надежно. Верхняя часть этой лестницы должна опираться не на природные ресурсы и коррупцию, что мы имеем сегодня, а на законы, которые обеспечивают свободную конкуренцию (экономическую и политическую), позитивную мотивацию и мощный поток инноваций, преобразующийся в инновационную продукцию мирового уровня.

**В реальности** же ситуация развивается с точностью до наоборот. Киты в основании нашей лестницы интересов либо недостаточно развиты, как, например, китенок-инновации или китенок-конкуренция, либо получили гипертрофированное развитие, как, например, кит-мотивация, особенно негативная мотивация, нацеленная на коррупцию. Таким образом, все основание перекошено и наша лестница кое-как держится на такой неустойчивой опоре. Ни о какой сбалансированности интересов не может быть и речи.

Если интересы населения и персонала предприятий совпадают с идеальным вариантом (людям всегда хочется много зарабатывать, хорошо одеваться, питаться, учиться, лечиться и пр.), то интересы нашей власти любого уровня сегодня связаны прежде всего с добычей и экспортом природных ресурсов как самым доступным и относительно легким способом заработать деньги для страны (и для себя, естественно). Законы фактически не работают, коррупция процветает во всех эшелонах. И то, что мы наблюдаем сегодня на примере «Оборонсервиса» и Министерства обороны РФ, является не более чем показательным выступлением. Думаю, что нечто подобное происходит во всех без исключения ведомствах и организациях, делящих бюджетные деньги и питающихся «от трубы».

Здесь нужно выделить еще один важнейший момент. Поскольку интересы внутри второй группы

слишком разнятся между собой, так как предприятия все очень разные — от полюса рыночных предприятий, чьи интересы наиболее близки к населению, до полюса нерыночных предприятий, чьи интересы близки к власти, так как их финансирование в полной мере зависит от власти имущих. При этом мы имеем **разрыв интересов** (см. рисунок), который приходится примерно на полурыночные предприятия, одна часть которых ближе к рыночным, а другая — к нерыночным предприятиям. Разрыв лестницы интересов еще больше усиливает ее неустойчивость и говорит о больших проблемах России, для решения которых и требуется грамотная промышленная политика.

Для ее разработки необходим серьезный анализ интересов заинтересованных лиц, в результате которого выделяются **три группы** субъектов интересов (сверху вниз):

- чиновники (федеральные и региональные);
- владельцы и менеджеры предприятий;
- население и персонал предприятий.

*Задача чиновников* — создать условия для предпринимательства и успешного функционирования предприятий. Это и законы, и инфраструктура, и обучение персонала, и правильная тарифная политика и т.д. Степень выполнения этой задачи должны оценивать владельцы и менеджеры предприятий, для удовлетворения интересов которых чиновники создают условия.

*Задача владельцев и менеджеров предприятий* — создать максимально эффективные и конкурентоспособные предприятия, работающие на удовлетворение своих интересов и интересов тех потребителей, которые определены политически. Степень выполнения этой задачи должны оценивать потребители, в число которых входит, безусловно, и население.

*Задача населения* — используя данные ему права и свободы, обеспечивать создание и поддержание вокруг предприятий рынка и предпринимательской среды, а также рынка конкурентных предложений компетентного персонала. Население как главный потребитель должно также постоянно давать оценку деятельности предприятий, покупая или не покупая их товары и услуги; на



основе этой оценки должны строиться все взаимодействия чиновников и предприятий.

Узкие места в этой схеме взаимодействий легко увидеть. Они вытекают из реального состояния дел и для различных регионов будут разными. Это прежде всего непрозрачность и неэффективность действий власти, когда слова расходятся с делом. Это гигантская коррупция, которая сводит на нет многие преобразования в стране. Это масштабная теневая экономика, делающая многие решения власти неэффективными. Это непропорциональное развитие отдельных регионов и территорий и т.д. и т.п.

Для разных регионов эти «узкие места» по степени влияния будут различными, но есть и общие, характерные для всей страны; они и должны лечь в основу промышленной политики России. Главная



долгосрочная цель этой промышленной политики на релевантный период (в пределах 10 лет) — расширка выделенных ранее «узких мест» на основе глубинных факторов, о которых мы вели речь выше.

В данной статье не ставится цель создать «скелет» или даже набросок ПП России на перспективный период. Решать эту задачу должны высшие государственные чи-

г) обеспечить наличие ресурсов и информации для поддержки этих процессов;

д) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;

е) принимать меры для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

При формировании ПП также необходимо соблюсти все эти усло-

ных SMK. Это результат слишком легкой конкуренции. Пока спрос был только на сертификаты. Думается, что кризис и, конечно, вступление России в ВТО обусловят появление спроса на эффективность. ВТО рано или поздно сделает неизбежным процесс нормального внедрения SMK. Если конкуренты поджимают все сильнее, если предприятие еле-еле сводит концы с концами, сменой вывески уже не обойтись, надо реально заниматься повышением эффективности бизнеса. Это потребует времени и очень упорного труда, зато потом окупится сторицей.

## Законы фактически не работают, коррупция процветает во всех эшелонах.

новники. Это их хлеб, то, за что они получают заработную плату. Мы же вели и продолжаем вести речь о глубинных основах такой политики, о правилах ее формирования. А о том, как чиновникам грамотно подойти к созданию эффективной ПП с учетом всех самых глубинных факторов, поговорим ниже.

### ПП и проблемы SMK

Как видим, предлагаемая выше схема построения ПП четко укладывается в систему менеджмента качества (SMK) по МС ИСО 9001. В SMK главным принципом качества является **ориентация на потребителя**. И при создании эффективной системы управления промышленностью на основе эффективной ПП в первую очередь необходимо выделить **пары «поставщик — потребитель»** по всем группам субъектов, определиться с предпочтениями потребителей и построить всю работу исходя из ориентации на потребителя.

Как известно, при разработке и внедрении SMK организация должна:

- а) определить процессы, необходимые для SMK, и их применение во всей организации;
- б) определить последовательность и взаимодействие этих процессов;
- в) определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности;

вия с тем, чтобы добиться реального улучшения дел в промышленности страны с целью решения глобальных стратегических задач, поставленных перед Правительством РФ Президентом РФ.

Во всем мире — Японии, США, Германии и других странах — внедрение SMK дает колоссальный, взрывной эффект повышения эффективности работы предприятий. Об этом свидетельствует их продукция, которой мы пользуемся. К сожалению, внедрение SMK в России сопряжено с рядом трудностей и проблем. Такие же проблемы наверняка возникнут и в процессе создания эффективной ПП. Как мы уже неоднократно писали, особенности национальной сертификации SMK таковы, что главным мотивом при ее постановке являются и является сертификат на нее. Заметьте, **не сама система, а сертификат**. Его наличие позволяет предприятию получить ряд формальных преимуществ, дающих дополнительные возможности при реализации продукции, при участии в тендерах и пр. Поэтому предприятия откровенно «покупают» сертификаты, не задумываясь о создании эффективной системы управления, поскольку не испытывают в этом потребности и не видят острой необходимости.

Беда в том, что рынок России еще не созрел для создания эффектив-

Сегодня внедрение SMK обусловлено как требованиями клиентов и партнеров по бизнесу, так и интересом к улучшению системы управления и повышению ее конкурентоспособности. И это соотношение, по нашим оценкам, составляет где-то 80:20 — принцип Парето. На 80% постановка SMK обусловлена внешними факторами — партнерам и клиентам нужен сертификат. А на 20% — стремлением к эффективности. Однако в ходе работы как-то быстро забывается про 20%, но хорошо помнится про 80%. Тем более что поджимают клиенты, сроки и деньги. Поэтому оказываются потерянными и те 20%, которые могли бы, по Парето, завтра дать 80% эффективности. На практике получается, что эффективность от внедрения SMK — не более 20%.

Однако нам нужно не 20% эффективности, а SMK на все 100%, чтобы добиться тех конкурентных преимуществ, которые диктует рынок. Сейчас как раз самое время заняться разработкой и внедрением эффективных систем управления на базе SMK. Поможет это сделать разработка эффективной ПП для развития всей промышленности России, которая имела бы силу закона.

В плане формирования глубинных основ ПП с помощью SMK можно и нужно выделить **два момента**.

1. СМК может и должна являться базовой схемой, по которой происходит формирование самой эффективной ПП с помощью тех принципов качества (всего их восемь), которые заложены в основу создания прогрессивной системы управления.

2. При формировании эффективной ПП главным средством для решения ее стратегических задач должно стать создание эффективных СМК на всех предприятиях России.

Это означает, что СМК, с одной стороны, является инструментом создания эффективной ПП, а с другой — основным средством для решения ее задач. Иначе говоря, для того чтобы сделать СМК, нужна сама СМК. Это ни в коем случае не является противоречием, так как, чтобы получить курицу, как известно, нужна сама курица. А еще лучше курица, несущая золотые яйца, которой и является СМК. Более того, в этом заложена мощь, красота и удивительная сила СМК как универсальной системы управления, способной решать разноплановые задачи для всех иерархических уровней управления и на всех его участках.

### ПП, инновации и KAIZEN

Когда садишься за руль японского автомобиля, то реально ощущаешь KAIZEN в действии. KAIZEN — это путь к совершенству. Под «зонти-

ком» KAIZEN объединилось целое семейство стандартов (принципов управления), таких как ориентация на потребителя, всеобщий контроль качества TQC, кружки контроля качества, система подачи предложений, порядок на рабочем месте 5S, всеобщий уход за оборудованием TPM, канбан (система бирок), точно вовремя (just-in-time), ноль дефектов, повышение производительности, разработка новой продукции и пр.

Особенности KAIZEN в том, что система ориентирована на процесс, на его детальную отладку и точную настройку. Это движение к цели мелкими шажками, кропотливая, изнурительная работа по наладке процесса и доведения его до совершенства.

Конечно, KAIZEN ближе японской психологии и менталитету. Япония — крохотная островная страна, имеющая минимум запасов полезных ископаемых и демонстрирующая такие впечатляющие успехи в экономике. У японцев просто не было другого выхода.

Российскому человеку с его широким характером, России с ее бескрайними просторами, недрами, полными нефти, газа, золота и других полезных ископаемых, это не очень подходит. Но разве у нас есть другой путь?

KAIZEN всегда рассматривался как некий антипод инноваций. Это

два разных подхода. KAIZEN — эволюция, мелкие шажки, долгосрочный, устойчивый, порой малозаметный эффект, постепенные изменения, традиционные технологии, мало ресурсов, ориентация на людей и, заметим, минимальные риски.

Инновации же — это большие шаги и даже скачки, краткосрочный, но впечатляющий эффект, революционные технологии и технические решения, ориентация на технологию, крупные капиталовложения и одновременно максимальные риски. И эти риски тем выше, чем ниже уровень развития производства и слабее система управления.

Не следует забывать, что инновация представляет собой **прибыльную реализацию творческой стратегии**. Инновации можно разделить на четыре типа:

- продуктовые;
- маркетинговые;
- технологические;
- управленческие.

Таким образом, нововведения могут касаться:

- создания нового продукта (услуги) — **продуктовые**;
- применения новых подходов в маркетинге и стратегий продаж — **маркетинговые**;
- использования новой технологической идеи, положенной в основу производства, — **технологические**;
- внедрения новых средств и методов внутрифирменного управления и управления персоналом — **управленческие**.

Какие инновации важнее для российской компании сегодня? Как правильно расставить приоритеты генеральному директору? С чего следует начинать?

Самое важное заключается в том, чтобы понять, что инновации — это не только и не столько принципиально новые технологические и продуктовые нововведения, резко повышающие про-



изводительность и позволяющие делать большие шаги вперед, это не только и не столько Кремниевая долина, Сколково или другие инкубаторы, в которых рождаются и возвращаются новые идеи. Инновации — это то, что находится в голове менеджера-лидера, это прежде всего решение текущих проблем, рост эффективности, то, как менеджер-лидер видит путь развития своей компании, включая и все мелкие процессы шлифовки системы управления.

На современном этапе в России взят курс на инновационную экономику, который предполагает широкое внедрение технологических и продуктовых инноваций. Конечно, предлагаемый путь

и внедрением таких инноваций бессмысленно. Поэтому обеспечение инновационного прорыва необходимо начать с внедрения **инновации № 1 — модернизации системы управления**. На данном этапе управленческие инновации для нас самые главные. Сейчас надо четко расставить приоритеты. Хотим мы того или нет, без эффективных систем управления, без грамотных стандартов в этом процессе нам не обойтись. Эти стандарты будут одновременно и мощным средством противодействия коррупции, которая является тормозом развития.

Необходимо начинать с поднятия эффективности управления и КПД наших предприятий, с повыше-

няя свою устойчивость. Когда оно достигнет определенной кондиции, такие инновации для него станут необходимостью. Их не надо будет насаждать насильно, как это делается сейчас. Было бы смешно говорить, например, о Японии, США, Великобритании или Германии, когда бы их правительства настаивали на инновационном развитии предприятий. Это же так естественно...

Правительства создают условия, конкурентную среду, социальный заказ на конкуренцию и эффективное управление. И тогда предприятия будут сами, не дожидаясь указаний «сверху», создавать инновации и внедрять их «слету», поскольку это является главным условием повышения их конкурентоспособности.

## Учиться, учиться и учиться...

Вообще говоря, СМК является универсальной системой управления. Она одинаково эффективна для любой организации:

- 1) предприятий малого бизнеса и торговли;
- 2) средних и крупных промышленных предприятий;
- 3) политических партий и организаций;
- 4) региональных и местных органов государственного управления;
- 5) правительства России.

Как уже отмечалось, сегодняшние проблемы с конкурентоспособностью российских предприятий — это результат «легкой» конкуренции на рынках России и формального построения СМК на предприятиях. Вступление России в ВТО является тем дамочным мечом, который угрожает многим предприятиям. **Эра «тихой конкуренции» закончилась.** Постепенное, но неотвратимое ужесточение конкуренции за счет прихода западного товаропроизводителя будет превращать наши легкоконкурентные рынки в рынки тяжело конкурентные. На первый план выйдет настоящая, а не мнимая конкурентоспособность, то



инновационного развития России внешне очень эффектен. Однако в условиях неэффективного производства и малоэффективного менеджмента, в условиях повсеместной коррупции и массовых «откатов» делать однозначный упор на технологические и продуктовые инновации, считая, что они вытянут нас из болота, преждевременно и неоправданно. Это значит при низком КПД растратить впустую львиную долю ресурсов (которые почти все уйдут на «откаты» чиновникам) и только собрать «сливки», обрекая большую часть хороших идей на отбраковку. Подобная модернизация будет скорее **виртуальной целью**, существующей только на бумаге и в воображении чиновников. Заниматься разработкой

эффективности производства и менеджмента. Они база для прорыва и развития, в том числе для разработки эффективной ПП. Нельзя ставить телегу впереди лошади. В данном случае телега — это технологические и продуктовые инновации, а лошадь — система управления, управленческие инновации, СМК и KAIZEN, которые все это приводят в движение и обеспечивают прогресс производства.

А в условиях кризиса тем более нельзя надеяться только на технологические и продуктовые инновации. Слишком большие риски. Предприятие скорее погибнет, чем выживет, не дождавшись эффекта от инноваций. Предприятию надо работать и работать, совершенствуя свой менеджмент,



есть способность реально противостоять конкурентам с точки зрения качества продукции и цены на нее. Формальными СМК, которыми повально были увлечены российские предприятия, уже не отделаешься. Нужен будет не просто сертификат на СМК, но и наличие реально действующей системы менеджмента, дающей предприятиям настоящие конкурентные преимущества (эффективное управление, низкие издержки, высокое качество продукции).

Нельзя не отметить роль в этих процессах грамотной ПП, которая должна быть разработана Правительством РФ. Задача Правительства РФ — помочь предприятиям преодолеть кризисные явления и при этом «вжиться» в ВТО. «Выторговать» для российских товаропроизводителей более льготные таможенные режимы — это только одна сторона дела. Другая, не менее важная, состоит в создании в стране всеобщей атмосферы повышения конкурентоспособности. Здесь уже вступает в действие **главная задача ПП**, нацеленная на кардинальный рост эффективности управления и конкурентоспособности российских предприятий.

Сегодня не только все ведущие предприятия мира имеют СМК, но и происходит внедрение этих систем в работу государственных органов. Очевидно, что для России такой подход был бы чрезвычайно продуктивным. Решить проблему низкой эффективности управления «снизу», как видим, не получилось, значит, надо начинать «сверху». Как говорится, хочешь изменений — начни с себя. Идеально было бы построить работу Правительства РФ и других органов государственного управления на базе СМК. Причем сертификация их систем управления должна быть проведена в известном международном органе. Это будет и гарантия качества системы, и гарантия ее прозрачности, и гарантия доверия со стороны инвесторов для России. При

этом внутри каждой из правящих структур будет создана внутренняя среда или, как сейчас говорят, организационная культура, обеспечивающая саморазвитие организации в направлении повышения эффективности ее деятельности и учета интересов главного потребителя — народа России.

## Вступление России в ВТО является тем дамкловым мечом, который угрожает многим предприятиям.

Что же касается непосредственно человеческих ресурсов в СМК, то стандарт ИСО 9001 требует:

- а) определить необходимую компетентность для персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- б) обеспечить подготовку или предпринять другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- в) оценивать результативность принятых мер;
- г) информировать персонал об актуальности и важности его деятельности и о достижении целей организации в области качества.

Если продукцией, выдаваемой чиновником, является грамотная ПП, то этот чиновник должен обладать необходимой компетентностью для ее формирования. А если он не обладает такой компетентностью, то его необходимо научить. Поэтому работу по формированию эффективной ПП следует начинать с **обучения чиновников**. Только поняв и приняв подходы ИСО (при условии, конечно, позитивной мотивации), чиновники смогут ответственно сформировать промышленную политику России, успешная реализация которой позволит привлечь инвестиции в страну, эффективно ими распорядиться, поднять эффективность отечественного производства, повысить производительность труда и, как следствие, приблизить Россию по этому и другим экономическим показателям к ведущим странам мира.

Такая промышленная политика предназначена для того, чтобы, развивая промышленность, не только не исчерпать ресурсы и не нанести ущерб природным богатствам, но и обеспечить стабильный рост конкурентоспособности страны и уровня жизни населения. По мере развития про-

мышленности и культуры потребления роль промышленной политики может меняться в том же направлении, в котором это происходит, например, в Японии. В конечном счете возможен вариант ее растворения в других направлениях политики, но правила и регламенты, которые должны действовать во взаимоотношениях между тремя главными субъектами ПП, представляющими глубинные факторы, где-то должны присутствовать обязательно. ■

ПЭС 12190/27.12.2012

### Литература

1. Портер М., Такеути Х., Сакакабири М. Японская экономическая модель. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 147.
2. Жданкин Н.А. Международный стандарт как национальная идея // Экономические стратегии. 2004. № 5–6. С. 98–101.
3. Жданкин Н.А., Воронин А.Д. Глубинные основы формирования промышленной политики в Российской Федерации. 2008. № 1. С. 48–55.
4. Жданкин Н.А. «Шпоры» для босса, или Как генеральному директору прищипорить неэффективный бизнес. М.: Дело и Сервис, 2011. 368 с.
5. Жданкин Н.А. Стратегия непрерывных инноваций // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. 2012. № 6. С. 38–45.
6. Жданкин Н.А. Инновации в России: как грамотно расставить приоритеты? // Экономические стратегии. 2012. № 8. С. 54–61.