

# Принципы стратегии импортозамещения для промышленной продукции России

© 2015 г. И.И. Пичурин, Цзян Цзин\*

Импортозамещение после введения западными странами экономических санкций против России стало одним из приоритетных направлений развития экономики. Но далеко не все понимают, что добиться требуемых результатов в этом направлении невозможно мгновенно.

Во-первых, необходимо понять, что самообеспечение для большой страны, каковой является Россия, – это постоянное условие ее устойчивого развития. В восьмидесятых годах прошлого века по оценкам японских специалистов, занимавшихся вопросами экономической безопасности, СССР был на первом месте, США на втором, а ФРГ и Япония на последних местах. Сейчас, вследствие проводившейся в последние десятилетия в нашей стране политики интеграции России в мировую экономику мы оказались по многим видам продукции за порогом безопасности. Ни в коем случае не стремясь к самоизоляции, требуется уменьшить зависимость от импорта.

Во-вторых, следует иметь в виду, что чрезмерный импорт угнетает отечественную промышленность, предназначенную для удовлетворения тех потребностей, которые этот импорт обеспечивает. Но отказаться немедленно от импорта товаров, удовлетворяющих эти потребности, невозможно. Только после того как на конкурентной основе отечественная продукция сможет заменить импортную на внутреннем рынке, можно считать задачу импортозамещения выполненной. Для этого требуются время и продуманная программа действий.

Авторы предлагают стратегические принципы, на основании которых возможно построение Программы импортозамещения. По мнению авторов, приступить к разработке и исполнению Программы импортозамещения можно немедленно, не ожидая зарубежных инвестиций.

**Ключевые слова:** импортозамещение, инвестиции, суверенитет, качество проекта, отечественные изготовители, качество изготовления

В статье «Обеспечение импортозамещения после вступления России в ВТО» [1], опубликованной в начале 2013 г., автор излагал свои взгляды относительно того, почему проблема импортозамещения является крайне актуальной для России, особенно после ее вступления в ВТО. В то время идея о необходимости организации импортозамещения не нашла серьезного отклика среди экономистов. Но сегодня в силу изменившейся внешнеполитической ситуации ряд государственных и региональных руководителей, которые раньше с восторгом говорили об интеграции нашей страны в мировую экономику, стали проявлять озабоченность значительной зависимостью российской экономики от импорта. Однако только призывами такую серьезную пробле-

му решить невозможно. Необходимо иметь конкретную программу действий, построенную на определенных принципах. Изложению и обоснованию этих принципов посвящается предлагаемая вниманию читателей статья.

## Долгосрочные контракты между отечественными партнерами

После отказа от плановой экономики и государственной системы распределения товаров сложившаяся кооперация между многими предприятиями оказалась замененной случайными связями, основанными на сиюминутной конъюнктуре. Одним из приоритетов при выборе покупателей оказалась возможность совершать экспортные поставки. Сложившиеся десятилетиями связи с предприятиями-покупателями (поставщиками) приносились в жертву возможности получать за свой товар валюту. При замене отечественного покупателя зарубежным вопрос о том, будет ли такой зарубежный покупатель партнером по обмену в будущем, не рассматривался. Прибыль в текущем периоде фигурировала как главный аргумент при принятии решений. Отвергнутый отечественный покупатель вынужден был искать себе другого поставщика или сворачивать производство. Нередко таким другим поставщиком оказывался зарубежный изготовитель, предлагающий товар более высокого

\* Пичурин И.И. – д-р экон. наук, проф. каф. экономики и управления качеством продукции. Уральский Федеральный Университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. 620002, Свердловская обл. Екатеринбург, ул. Мира, 19, Россия, iip@mail.ustu.ru.

Цзян Цзин – канд. экон. наук, докторант Института России, Восточной Европы и Центральной Азии Китайской академии общественных наук. 100864, КНР, Пекин, р-н Сичэн, ул. Саньлихэ, 52. jianqinq@cass.org.cn.

качества. Погнавшийся за валютой бывший партнер по ранее стабильной кооперации терял свою долю на внутреннем рынке, не проявляя беспокойства по этому поводу. Но мировая конъюнктура достаточно изменчива, и потребность в продукции новоявленного экспортера и цены на нее могут меняться достаточно неожиданно. И вот тут оказывается, что вернуться на внутренний рынок в любой момент невозможно. Место оказывается занятым. В качестве примера такой недальновидной стратегии можно привести деятельность металлургических предприятий Уральского региона. Сразу после отмены государственной монополии внешней торговли эти предприятия ринулись на внешний рынок, не обращая внимания на внутренний, не обращая внимания на потребности огромного количества соседних с ними машиностроительных предприятий, которыми изобилует Урал. Тем самым они нанесли удар по своим бывшим потребителям, который привел к спаду производства у последних. Одновременно металлурги стали повышать цену на металл для своих оставшихся внутренних потребителей до уровня, который обеспечивал бы им прибыльность экспортных поставок. Это повышение цен, в свою очередь, привело к повышению цен на машиностроительную продукцию, сужая рынок ее сбыта. Таким образом, металлурги нанесли двойной удар по своим потребителям, уменьшая объем поставок и в то же время повышая цены на поставляемую продукцию. Производство машиностроительной продукции резко сократилось, тем самым уменьшив потенциальный внутренний рынок сбыта для отечественных металлургов [2, с. 242]. На внешнем рынке произошли изменения, приведшие к уменьшению экспортных заказов. Металлурги потянулись к внутреннему рынку, но он уже уменьшился, и полностью восстановиться одномоментно не мог, да и оказался частично занятым иностранными поставщиками. Только начал восстанавливаться внутренний рынок металлопродукции, как изменилась ситуация на внешнем, и снова российский металл оказался востребованным. Металлурги снова бросили внутренних покупателей и отправили значительную часть металла на экспорт. И так происходило несколько раз в новейшей российской истории. Во время кризиса 2008–2009 гг. снижение объема экспортных поставок привело к тому, что уральские металлурги вынуждены были уменьшить объем производства на 40 %. Соответственно, уменьшились прибыль и поступления от нее в бюджет, чем был нанесен удар по всем специальным программам области. Ранее поощрявшее экспортную ориентацию металлургов, руководство Свердловской области вынуждено было обратиться к компаниям с предложением ориентироваться на внутренний рынок. Но рынок не может восстановиться одномоментно. Кроме того, в условиях свободного рынка сложно диктовать правила ведения бизнеса самостоятельным хозяйственным структурам, и стоило измениться конъюнктуре на мировом рынке, как металлургические предприятия снова вернулись к экспортной ориентации, и разговоры о внутреннем рынке оказались забытыми. В 2013 г.

произошло ощутимое снижение цен на мировом рынке на металлопродукцию [3], и снова заговорили о необходимости перехода на внутренний рынок. Может ли при таком непостоянстве российских поставщиков отечественный потребитель делать на них ставку и отказаться от импорта? Ведь импортозамещение реально может происходить не тогда, когда к этому призывают руководители государства и регионов, а тогда, когда потребитель поверит, что отечественный поставщик надежнее импортеров, а его продукция не менее качественна и не дороже импортной. Что поставщик не отвернется от своего партнера в любой момент ради сиюминутной выгоды. Такого изменения во взаимоотношениях можно добиться заключением долгосрочных взаимовыгодных контрактов, предусматривающих очень большую неустойку за их расторжение без причин, оговоренных контрактами.

Под долгосрочными контрактами понимаются такие, у которых срок действия составляет не менее 3–5 лет. Размер неустойки при этом должен быть сопоставим с годовой величиной дополнительной прибыли, получаемой нарушителями при необоснованном расторжении контракта. Можно привести пример того, к каким потерям приводит неуверенность в надежности поставщика. На Северском трубном заводе решался вопрос о том, следует ли модернизировать сталелитейное производство или отказаться от него вообще, перейдя на приобретение со стороны непрерывнолитой заготовки. Поскольку на заводе существовало мартеновское, экологически вредное производство, а технология разлива стали в слитки была на момент принятия решение безнадежно архаичной, необходимость модернизации производства была очевидна. Стоял вопрос о том, надо ли Северскому трубному заводу вкладывать огромные средства в реконструкцию сталеплавильного производства и продолжать самому производить заготовку или перейти на закупку заготовки у рядом расположенных крупных уральских металлургических заводов. Себестоимость заготовки на этих заводах была бы, возможно, несколько ниже, чем на трубном заводе, благодаря эффекту масштаба. При выборе варианта сыграла решающую роль неуверенность в стабильности поставок, которой зарекомендовали себя заводы большой металлургии за последние десятилетия. Был выбран экономически невыгодный вариант. Трубный завод понес огромные капитальные затраты на создание сталеплавильного комплекса только потому, что не мог поставить свою судьбу в зависимость от будущих решений ненадежных поставщиков. А металлурги потеряли крупного стабильного заказчика при наличии избыточных мощностей.

И это не единственный пример, когда потенциальные отечественные заказчики переходят на самообеспечение, затрачивая огромные средства, чтобы не попасть в зависимость от ненадежных поставщиков. Это дорого обходится российской экономике.

В зарубежной практике есть прекрасный пример позитивного влияния долгосрочных контрактов на взаимоотношения партнеров. Одна японская металлургическая компания имела долгосрочный контракт

на поставку руды, в котором выгодные для поставщика сырьевые цены были определены на несколько лет вперед. Но в момент действия контракта в мире произошло скачкообразное повышение цен на железорудное сырье. Зафиксированные в контракте цены оказались невыгодными для поставщиков сырья. Японская компания по собственной инициативе предложила своему партнеру повысить цены на сырье. Вместо того чтобы извлечь прибыль из неблагоприятной для партнеров ситуации, они добровольно повысили цену. Естественно, что благодарные партнеры распространили по всему миру информацию о необычайном поступке японских металлургов, создавая тем самым компании имидж надежных и благородных партнеров, с которыми выгодно заключать долгосрочные контракты [4].

Выгода долгосрочных контрактов заключается в том, что российские покупатели предпочитают иметь дело с отечественными поставщиками, гарантирующими на определенный период заранее оговоренные цены, количество и качество товаров. Эти условия крайне важны для устойчивого развития самих фирм-покупателей. Только при таких исходных данных они, в свою очередь, смогут своим покупателям гарантировать на определенный период цены, количество и качество, сделав их партнерами, предпочитающими иметь дело с отечественными поставщиками. Стабильность поставок гораздо вероятнее, когда минимизируются риски, связанные с турбулентностью мировой экономики. Предприятия, осуществляющие массовое производство, составляют основу современной экономики, они не могут жить без планирования. Не зря Дж. К. Гелбрейт их назвал планирующей системой [5]. Они либо объединяются в транснациональные компании, и тогда между предприятиями, связанными технологической цепочкой, существует корпорация внутри компаний, либо объединяются в договорные сети. Для российской промышленности, пока она не созрела до договорных сетей, вполне могут использоваться долгосрочные контракты между отечественными товаропроизводителями. Это будет способствовать уменьшению влияния изменений мировой конъюнктуры на экономику России. Государство может создать какие-то преференции для компаний, использующих в своей деятельности контракты с отечественными партнерами.

#### **Превышение качества проекта отечественной продукции над импортной для российских условий**

В науке об управлении качеством существует понятие «качество проекта», используемое в настоящей статье. Оно означает степень соответствия проектной совокупности свойств предполагаемым условиям потребления. Поскольку российские условия очень специфичны в силу особых природно-климатических, географических и культурных особенностей, описанных в работах А. Паршева и С. Кара-Мурзы [6–8], именно высокая степень соот-

ветствия условиям потребления может оказаться для покупателя решающим фактором при выборе между импортным и отечественным производителями. Сейчас, когда угад предпочтения импорта априори в определенной степени рассеялся, покупатель начинает трезво сравнивать импортные и отечественные товары и нередко замечает, что отечественные товары лучше подходят для российских условий.

В чем заключается это преимущество?

*Во-первых*, в том, что отечественные производители лучше знают специфические условия эксплуатации будущих видов продукции (температура, грунт, рельеф местности, культура потребления, состояние инфраструктуры и т.п.).

*Во-вторых*, в возможности организации послепродажного обслуживания такого уровня, который не всегда по силам зарубежным изготовителям в силу их удаленности.

*В-третьих*, в возможности поддержания постоянного взаимодействия между потребителем и изготовителем на предмет изучения изменений в условиях эксплуатации продукции и возникновения у потребителя предложений по его усовершенствованию.

Все перечисленные преимущества характерны для производителей любой страны, поставляющей товары на внутренний рынок. Об этом убедительно написал М. Портер в своей работе «Международная конкуренция» [9]. Поэтому, полагает он, любая компания, желающая экспортировать свою продукцию, должна сначала добиться признания на внутреннем рынке, опираясь на перечисленные преимущества, и только после этого она может рассчитывать на успех по ценам на международном рынке. Тем более этим преимуществом должны воспользоваться российские производители при поставках своей продукции на внутренний рынок, поскольку специфика российских внутренних условий очень велика. Многие виды продукции, прекрасно зарекомендовавшие себя в европейских условиях, оказываются недостаточно приспособленными или даже непригодными в российских условиях. Возьмем, например, импортные автомобили. Они удовлетворительно выполняют свои функции в городах при температуре и состоянии дорог, приближающихся к европейскому уровню. В таких условиях проживает около 40 % населения России. Во многих регионах использование импортных автомобилей для междугородных поездок, а тем более в деревнях и поселках затруднено или невозможно. Эти автомобили рассчитаны на систематическое квалифицированное обслуживание в специализированных центрах, которых на большей части территории России нет. Бесспорный интерес представляет для России создание средств индивидуального передвижения, которые были бы приспособлены к условиям бездорожья, заснеженности.

Может быть, вместо того чтобы приспосабливать окружающую среду, при наших огромных пространствах, дешевле приспособляться к ней. Наряду со строительством магистральных дорог, вместо того, чтобы строить десятки тысяч километров дорог и очи-

щать их от снега, стоит подумать над созданием транспорта, приспособленного к бездорожью и заснеженности, для связи между небольшими поселениями.

В советское время, кстати, велись очень интересные работы по созданию такой техники (экранопланы, средства на воздушной подушке), способной перемещаться по бездорожью и снегу. Русские люди испокон веков пользовались санями. Нужны свежие идеи, а не слепое копирование зарубежного опыта.

Причем эти идеи должны опираться на имеющийся промышленный потенциал. Пусть он сегодня устарел, но другого в ближайшем будущем, кроме как на предприятиях оборонного комплекса, финансируемых государством, не появится. В том, что российская научно-техническая мысль способна решать такие трудные задачи, убеждает весь наш прошлый опыт. Наш главный ресурс – не инвестиции, которые никто не спешит предоставить, а мозги.

Во время Великой Отечественной войны наши специалисты находили такие простые и дешевые решения, которые позволили только что народившейся промышленности противостоять всей промышленности Европы в создании вооружений. И не только противостоять, но и добиться превосходства. Это оказалось возможным потому, что не копировали западные образцы, а шли смело на создание своих решений. В недавнем прошлом предприятия оборонного комплекса на основе разработок советских ученых и конструкторов создали за немыслимо малые средства, по сравнению с расходами США и их союзников, систему обороны, позволившую в течение десятилетий поддерживать паритет и до сих пор обеспечивающую суверенитет России.

Простота, дешевизна и надежность – это характерные особенности российских технических решений, вызывающие восхищение у наших конкурентов.

Необходимо перестать копировать. Знать, изучать необходимо. Но не копировать. Только так можно обеспечить более высокое качество на внутреннем рынке. При создании продукции оборонного комплекса это правило давно и успешно применяется, позволяя и сегодня при более низких, чем у наших оппонентов, издержках поддерживать приоритет. Надо эту идеологию опоры на самостоятельное творчество отечественных разработчиков продукции распространить и на товары гражданского назначения.

Возьмем, например, верхнюю зимнюю одежду. Европейская мода создана для зимних температур в основном от +5 до –5 °С при перемещении преимущественно в машине. Наша элита нелепо выглядит зимой на улице без головных уборов в демисезонных пальто. Неужели нельзя придумать что-то более подходящее для русской зимы? Реклама должна акцентировать внимание на практичных, элегантных и дешевых товарах российского производства. Невозможно заставить купить российские товары только потому, что они российские. Но можно убедить, что это выгодно, если это действительно так.

При одном и том же качестве проекты российские товары в изготовлении могут оказаться более

дорогими из-за объективно высоких издержек, о которых мы упоминали неоднократно, и устаревших технологических комплексов. Единственно возможный путь – создавать такие проекты, которые требуют меньших издержек, как автомат Калашникова. Почему он завоевал весь мир? Потому что он прост в изготовлении, надежен и хорошо выполняет свои функции. Сложную конструкцию создаст любой специалист. А простую только талантливый. Наш главный резерв в создании конкурентоспособной на внутреннем рынке продукции заключается в традиционном умении находить простые решения.

Чтобы создать продукцию, конкурентоспособную на внутреннем рынке, необходимо не только найти более простые и дешевые решения, надо еще предугадать будущие потребности, потому что на создание новой продукции требуется время, возможно, несколько лет. Значит, надо заранее знать, что для потребителя будет полезным через несколько лет, а не только сейчас. То есть надо заниматься перспективным маркетингом. опережать требования потребителя, а не следовать за ними. Японские маркетологи формулируют этот принцип следующим образом: «Предложить покупателю то, чего он не ждет, но что будет ему полезно»[4]. На такие решения необходима смелость изготовителя. Можно ведь и ошибаться. Куда проще делать то, что уже нашло признание. Но если следовать за другими, вероятность вытеснить с внутреннего рынка импорт резко снижается.

Имеет смысл рассмотреть также вопрос о том, что могут сделать российские производители в направлении создания конкурентных преимуществ в области повышения качества эксплуатации своей продукции на внутреннем рынке. Под качеством эксплуатации в теории управления качеством понимается степень соответствия фактических свойств продукции в фактическом потреблении проектному уровню.

Это очень перспективное направление. Ведь в конечном итоге покупателей интересует не то, какими могут быть характеристики приобретенного ими товара при идеальных условиях потребления, а какими они будут в реальных условиях.

Если из-за колебаний в электрической сети изделие не выполняет должным образом свои функции, то потребителя мало волнует, что сам-то прибор хороший, а сеть плохая. Он не смог удовлетворить свои потребности и постарается продукцию этого товаропроизводителя больше не покупать. Отечественные производители могут оказаться в выигрыше потому, что лучше знают российские условия и им легче изготовить продукцию, подходящую к ним. Конечно, иностранный производитель может записать в инструкцию на свое изделие, что вода, допустим, не должна содержать примесей выше определенного количества, и будет формально прав, если изделие окажется неработоспособным при наличии примесей, превосходящих этот предел. Потребитель не сможет предъявить претензии. Но и покупать он не сможет следующую раз продукцию этого изготовителя он не станет.

Конечно, может зарубежный изготовитель, нацеленный на российский рынок, постараться приспособить свою продукцию к условиям российского рынка. Но ведь это стоит денег, и надо быть уверенным, что такая дифференциация продукции оправдывает себя долгим пребыванием на российском рынке.

Для российского производителя, нацеленного на внутренний рынок, тут дилеммы нет. Он и условия знает лучше, чем зарубежный производитель, и именно к этим условиям может приспособить свою продукцию. Известен такой пример. Когда в России в 70-х гг. прошлого века было развернуто производство легковых автомобилей на предприятии, поставленном итальянской фирмой «Фиат», то эти автомобили оказались не очень надежными на наших сельских дорогах. Тогда спроектировали модель «Нива» для сельской местности с типичными российскими дорогами. Эти машины оказались очень удачными не только в России, но и прекрасно подошли в Европе к сельской гористой местности в Швейцарии. Опыт их успешной продажи в Европе способствовал развитию такого направления в гражданском автомобилестроении, как комфортабельные внедорожники. Конструктивно автомобили, пригодные для езды по плохим дорогам или бездорожью, были давно известны и применялись военными еще в годы Второй мировой войны. Но никому не приходило в голову, что они могут быть полезны для гражданских целей, что они будут пользоваться спросом в нормальных условиях, при наличии отличных американских и европейских дорог. **Видимо, все-таки чаще следует продукцию приспособлять к условиям эксплуатации, чем условия к продукции.** При этом приспособлении обычно приходится чем-то жертвовать. Надо очень хорошо знать, чем можно жертвовать. Возьмем, например, те же внедорожники. В условиях российского бездорожья, наверное, можно пожертвовать некоторым уменьшением скорости, даже экономичности автомобиля, уровнем вибрации ради возможности проехать вообще.

Еще одним преимуществом отечественных производителей может стать создание условий для быстрого устранения отказов.

Для этого потребители должны иметь возможность приобретения запасных частей для осуществления ремонта. Для ремонта импортной техники возникают проблемы по двум причинам: изготовители импортной техники привыкли производить фирменный ремонт, не доверяя эту работу потребителям, и поэтому не очень охотно продают запчасти и не привыкли к этому.

Отечественные торговцы импортной техникой, не приученные думать о послепродажном обслуживании продаваемой ими техники, не обращаются к изготовителям с заявками на запасные части. В итоге покупатели при возникновении неполадок нередко оказываются лишенными длительное время возможности пользоваться приобретенным товаром, пока с трудом не обзаведутся необходимыми им запчастями. Кто-то может подумать, что потребителям не нужно зани-

маться ремонтом самим и тогда не будет проблемы с поисками запчастей. Следует обратиться за фирменным ремонтом, и все проблемы решатся наилучшим с образом. Но эти советники забывают об огромных пространствах нашей страны. Какой-нибудь фермер из Красноярского края, чтобы обеспечить фирменный ремонт вышедшего из строя комбайна, да еще в сезон уборки урожая, потратит столько средств и времени на транспортировку до места проведения фирменного ремонта, что это обернется огромным ущербом. У нас и не может быть при наших расстояниях сети фирменных центров технического обслуживания, расположенных достаточно близко от потребителя. Даже для такого распространенного товара, как легковые и грузовые автомобили, центры технического обслуживания не расположены на расстоянии 10–30 км, как в Европе. Особенно в малонаселенных регионах. Ведь частота расположения должна быть экономически обоснована. Центр технического обслуживания с хорошим оснащением диагностическим оборудованием, запчастями, стендами для проведения ремонтных работ должен быть загружен клиентами. Это возможно в Европе, но невозможно в России. Поэтому по большинству видов техники надо ориентировать на устранение отказов силами потребителей. Конечно, речь может идти только о легко устранимых отказах, не требующих высокой квалификации. Ремонтировать двигатели, гидравлику и подобные сложные узлы в полевых условиях абсурдно. Но есть множество отказов, которые легко устраняются, если иметь подходящие материалы и запасные части. Способность устранять такие отказы может спасти автомобилисту жизнь, если авария произошла на пустынной дороге при низкой температуре, как это бывает на Севере и за Уралом. Необходимо обучить автомобилистов элементарным методам ремонта.

Кроме того, сама техника должна быть спроектирована таким образом, чтобы проведение ремонта было по силам пользователям. Отечественные производители имеют традиции производства ремонтпригодной техники, потому что с самого начала индустриализации ориентация была на ремонт силами потребителей. Конечно, с точки зрения качества ремонта фирменный ремонт предпочтительнее, но в реальных российских условиях больших расстояний и бездорожья приходится выбирать во многих случаях ремонт силами потребителей, за исключением особенно прецизионных объектов.

Для того чтобы привлечь внимание покупателей возможностью быстро устранить отказы своими силами, российские производители должны кардинально изменить отношение к потребителю своей продукции. Все годы советской власти перед изготовителями ставили задачу повышения количества производимых новых изделий, а задача производства запчастей рассматривалась как второстепенная. Забота о покупателях вообще не вписывалась в перечень целей предприятия. Изучение их оценок производимой продукции не входило в перечень функций служб управления качеством. Вообще такое безразличие к

покупателю продукции длительного использования характерно для всех изготовителей на определенном этапе. А именно до насыщения рынка. Это безразличие и даже пренебрежение мнением покупателей на Западе пережили еще 50 лет назад. Об этом хорошо написано в книгах американских менеджеров [10–13]. А в нашей стране, поскольку рынок не насыщен по многим видам продукции до сих пор, трепетного отношения к потребителю продукции длительного использования как к возможному в будущем покупателю до сих пор не возникло.

Но если наши товаропроизводители изменят свое отношение к потребителю и будут считать обеспечение его запасными частями своей важной задачей, то есть надежда завоевать преимущество перед иностранными поставщиками.

Дело в том, что отечественные производители в состоянии более оперативно удовлетворять запросы своих потребителей. Ведь отказы происходят непредвиденно, и очень важно, чтобы в кратчайший срок были доставлены запчасти для их устранения. Значит, необходимо не только иметь их в готовом виде, но еще, чтобы они были поблизости от потребителя. А это обеспечить отечественным поставщикам легче, чем зарубежным. Главное, чтобы отечественные товаропроизводители осознали, что, создавая возможность потребителю мгновенно получить запчасти, они создают будущих покупателей. Полагать, что можно создать настолько надежную технику длительного пользования, что запчасти не понадобятся вообще, пока оснований нет. Поэтому изготовители обязаны озаботиться созданием сети оптовых складов, расположенных таким образом, чтобы обеспечить получение требуемых запчастей в течение 1–2 суток. Учитывая огромную территорию нашей страны, с отсутствием сети дорог это непросто.

Чтобы на этих территориальных складах в нужный момент оказались требуемые запчасти, необходимо обладать информацией о потребности в них. Современные информационные технологии позволяют создать информацию о каждом покупателе на прилегающей территории, сроках приобретения продукции и сроках вероятной потребности в запчастях. Эта информация, которую лет 30 назад невозможно было бы собрать, сейчас стала сравнительно недорогой и доступной.

Еще одним потенциальным преимуществом российских товаропроизводителей на внутреннем рынке по сравнению с зарубежными может стать возможность быстрого получения информации из первых рук от потребителя о достоинствах и недостатках продукции. Иностранному производителю при выходе на российский рынок гораздо сложнее получить оценку товаров российскими покупателями, чем отечественному. Помехами могут быть языковой барьер, территориальная отдаленность, недостаточное доверие и понимание культурных особенностей. Мы говорим об этом как о потенциальном преимуществе, поскольку для превращения его в реальное российские товаропроизводители должны научиться изучать мнение

покупателей. Приучиться к тому, что негативная оценка покупателя должна не отбрасываться как неприятное событие и обязательно опровергаться. Любая негативная оценка должна становиться предметом внимательного изучения, она может оказаться источником появления новых идей повышения качества продукции. Важнейшим источником информации о качестве эксплуатации может стать изучение деятельности служб послепродажного обслуживания.

Мы перечислили только некоторые направления повышения качества российской продукции, которые могут сделать ее привлекательной на внутреннем рынке без привлечения огромных инвестиций.

Мы не хотели бы, чтобы у читателя сложилось мнение о том, что мы считаем инвестиции не нужными. Конечно, они полезны. Но сидеть и ожидать, пока они появятся, возложив все надежды только на них, было бы непростительной ошибкой.

#### **Повышать качество изготовления, не ожидая инвестиций**

Качество изготовления – это степень соответствия фактических свойств товара проектному уровню. Если автомобиль изготовлен так, что его двери плохо закрываются, то это низкое качество изготовления. Это бракованный автомобиль. Такой не должен сходить с конвейера. Но в нашей российской действительности нередко сходил и продолжает сходить. Это и есть низкое качество изготовления, которое является бичом гражданской отечественной промышленности.

Американские и европейские автомобильные дилеры тоже жалуются на то, что полученные с завода автомобили требуют дополнительных трудозатрат на устранение дефектов изготовления. Если при продаже японских автомобилей на устранение этих дефектов по статистике требуется минута, то при продаже американских автомобилей – часы. На доводку до работоспособного состояния российских автомобилей, принятых и признанных на заводе годными, нередко требуются десятки часов. Когда в советское время была такая организация «Сельхозтехника», подготавливающая полученные с завода машины к эксплуатации, то, по ее данным, трудоемкость работ по доводке тракторов и комбайнов к работе достигала 10–30 % от их стоимости [14].

Если детально рассмотреть причины низкого качества изготовления, то окажется, что большинство из них устранимы без всяких инвестиций.

В советское время многие руководители предприятий на упреки в низком качестве продукции заявляли, что понимают справедливость упреков, но не в состоянии изменить положение дел, потому что напряженные планы по количеству вынуждают их отводить качеству второстепенную роль. Действительно, советское планирование имело такой недостаток. Но сегодня никто не заставляет забывать о качестве в ущерб количеству, а качество продукции не только не повышается, но, наоборот,

во многих случаях снижается. При этом мощности в большинстве случаев недоиспользуются, а нередко используются вообще на 20–30 % [15].

Казалось бы, в рыночных условиях, когда качество становится определяющим фактором конкурентоспособности, предпочтительное отношение к качеству должно формироваться на предприятиях самопроизвольно. Но этого не происходит, хотя предпосылки налицо. Теперь руководители предприятий и многие экономисты заговорили о том, что технический уровень их предприятий настолько отстает от современных требований, что без серьезных инвестиций, необходимых для модернизации, а может, даже и реконструкции, обеспечить требуемый уровень качества невозможно. «Дайте нам инвестиций, тогда мы обеспечим высокое качество изготовления». Непонятно, правда, от кого они требуют эти инвестиции. Ведь это частные предприятия. И потом, какие необходимы инвестиции, чтобы автомобильная дверца вставлялась в автомобиль без помощи кувалды? Для этого необходимо, чтобы она изготавливалась на имеющемся оборудовании точно по размеру, а если по каким-то причинам оказалась не соответствующей размерам, то ее не допускали бы на конвейер. И уже если оказалась на конвейере, то чтобы ее не загоняли кувалдой на место.

И от кого могут ждать хозяева предприятий инвестиций? От государства частные компании инвестиций ждать не имеют никаких прав. Российские бизнесмены, располагающие свободным капиталом, предпочитают вывозить его за рубеж. Единственно, что вправе ожидать хозяева предприятий, действительно нуждающихся в инвестициях, это создания благоприятного инвестиционного климата. Но дело не только в инвестиционном климате. Не хочет западный капитал вкладывать деньги в обрабатывающую промышленность еще и потому, что издержки, как мы отмечали выше, в России значительно больше, чем в других странах, из-за природно-климатических условий. По этой причине и российские бизнесмены предпочитают вывозить деньги за рубеж. Как можно убедить западных инвесторов в привлекательности вложения средств в российскую экономику, когда отечественные инвесторы не хотят этого делать? Правда, теперь появилась надежда, что введение антироссийских экономических санкций, возможно, заставит отечественных инвесторов перестроиться на национальную экономику.

Поскольку надежды на инвестиции невелики, надо заниматься повышением качества, опираясь на имеющиеся ресурсы.

#### ***В чем они заключаются?***

В кардинальной перестройке отношения менеджмента предприятия к качеству продукции.

*Во-первых*, необходимо изменить отношение к системам управления качеством. При плановой экономике они внедрялись под давлением сверху, и потому зачастую имели сугубо формальный характер. После приватизации эти системы формально остались, но по-прежнему рассматриваются руководством предприятия как навязанные извне. Отсюда и

на практике осталось низкое качество изготовления, которое не зависит от отношения к соблюдению технологии, состоянию оборудования, качеству исходных материалов, качеству приемного контроля. Не случайно у российских потребителей бытует мнение, что, даже изготавливая продукцию по лицензиям иностранных компаний, отечественные производители выпускают ее менее качественную. Для изменения отношения к качеству нужны не *инвестиции*, а *понимание сущности системы управления качеством*, прежде всего высшим руководством предприятий, и время.

*Во-вторых*, необходимо отказаться от сдельной системы оплаты. Несмотря на то, что во всех развитых странах от нее отказались еще 50–60 лет назад как от пагубной для качества, в России на большинстве предприятий она является доминирующей. Выполнение и перевыполнение заданий по количеству определяют 85–90 % заработка работающих [15]. При такой организации оплаты все разговоры о важности качества продукции малоэффективны, так как зависимость заработка от качества недопустимо мала. Причем в нынешней ситуации, когда производственные мощности слабо используются, нацеленность системы оплаты на количество выглядит совершенно бессмысленной. Повременно-премиальная система с установлением величины премии от качественных показателей будет оправданным решением.

*В-третьих*, необходимо изменить отношение к выбору поставщиков и проверке качества поставляемых ими материалов. Сегодня критерием выбора в большинстве случаев является цена. При различных тендерах прямо в процедуре выбора наиболее низкая цена значится как главный критерий. Эта нелепая идея десятки лет назад во всех развитых странах осуждена. Главным критерием должно быть качество поставляемой продукции. Причем качество, не просто продекларированное при заключении контракта, а доказанное наличием сертифицированной системы управления качеством у поставщика. Принцип, сформулированный в свое время американским специалистом по качеству А. Фейгенбаумом [10], что качество должно быть заложено в изделия, а не обеспечиваться проверкой, означает, что поставка некачественного сырья и комплектующих изделий абсолютно неприемлема. Поэтому они и поставщиков не меняют ежегодно, стремясь заключить долгосрочные контракты. При многолетней совместной работе появляется и уверенность в поставщике, тем более если она подкрепляется систематической работой по входному контролю качества закупок. Наши бизнесмены нередко приобретают сырье, комплектующие изделия, вспомогательные материалы по импорту не потому, что такие товары не изготавливаются в России, а потому, что они не верят в качество отечественных поставок. А неверие основано на неумении и нежелании организовать достоверный входной контроль. Это, к сожалению, оставшаяся от прежних времен традиция не проявлять взаимную требовательность, не предъявлять материальные претензии за некачественную поставку. Некачественные мате-

риалы дорого обходятся предприятию, потребляющему их, хотя и покупаются дешево.

Необходимо, чтобы в договорах поставки были четко прописаны требования по качеству, процедуры проверки качества при приемке продукции, ответственность за необеспечение каких-то характеристик. Чтобы на предприятиях были службы, отвечающие за качество закупок в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 900:2008. Все это будет способствовать повышению качества продукции предприятия, организовавшего работу по обеспечению качества исходных материалов, и может уменьшить для него потребность в импортных поставках.

Повышение качества изготовления продукции, которая не претерпевает систематических кардинальных изменений, такой, например, как продукты питания, сельхозпродукция, сырьевые материалы (уголь, нефть, газ, медь, алюминий) почти тождественно повышению ее качества. Поэтому инвестиции в эти отрасли очень полезны для снижения издержек, но не для повышения качества. Производить продукцию достаточного качества, чтобы ее покупали на внутреннем рынке, отрасли в состоянии без инвестиций. Это не значит, что этим отраслям инвестиции не нужны. Но они в состоянии обеспечить импортозамещение, если займутся качеством изготовления, а потом за счет накопленных прибылей и кредитов смогут инвестировать в свое производство достаточно средств, чтобы повышать технический уровень и снижать издержки. Главное – перестать ждать помощи извне.

**Импортозамещение должно касаться не только оборонной промышленности, но и поддерживающих гражданских отраслей**

В восьмидесятых годах прошлого века СССР, по оценкам японских специалистов, занимавшихся вопросами экономической безопасности, был на первом месте, США на втором, а ФРГ и Япония на последних местах [16]. Сейчас много и правильно говорят об импортозамещении в сфере обеспечения обороноспособности страны. Независимая внешняя политика должна опираться на отечественное промышленное производство, обеспечивающее страну самыми передовыми вооружениями. Но для их создания необходимо уменьшить зависимость от импорта не только предприятий оборонного комплекса, но также и поддерживающих гражданских отраслей, таких как электронная промышленность, автомобилестроение и станкостроение, судостроение, тяжелое машиностроение и т.д.

Возьмем электронную промышленность. Еще 30–40 лет назад вычислительная машина, спроектированная и построенная для Академии наук СССР, признавалась в международном научном сообществе одной из лучших в мире. Машины серии ЕС, выпускавшиеся в СССР в это же время, тоже были передовыми для того периода времени. Потом было принято позорное решение закупать ЭВМ по импорту, и началось искусственное отставание. В 90-е годы прошло-

го века электронная промышленность России была ликвидирована. Ее необходимо и еще можно срочно восстанавливать, ибо вооружение с импортной электроникой это все равно, что с чужими мозгами.

Без своего станкостроения нельзя иметь современное машиностроение. Речь не идет о полном отказе от импорта. Но когда производство станков в стране уменьшается почти в двадцать раз, а потребности машиностроения удовлетворяются за счет приобретения импортного оборудования, ситуацию следует признать катастрофической. Конечно, за двадцать лет наше станкостроение отстало. Но ведь не надо забывать, что еще не так давно наше станкостроение было передовым. Тому пример Ивановское станкостроительное объединение, продукцию которого приобретали лучшие машиностроительные фирмы, в том числе японские. Конструкторская школа еще жива.

Когда мы говорим об импортозамещении, речь не идет об изоляционизме. Речь идет о кардинальном сокращении доли импорта. Чтобы закупалось, допустим, не 90 % станков, а 5–10 %. Всегда есть какие-то уникальные виды изделий, которые целесообразно позаймствовать. Можно ли, например, не имея современного гражданского авиастроения, иметь передовую военную авиацию? Конечно, нет. Поэтому приобретение «Боингов» и «Аэробусов» в массовом количестве представляется крайне недалековидным.

То же самое касается остальных гражданских отраслей, без опоры на которые не могут быть передовыми предприятия ВПК.

В настоящее время в России разрабатываются федеральные и региональные программы импортозамещения, целями которых должны быть повышение независимости развития российской экономики от колебаний мирового рынка и обеспечение суверенитета страны.

Высказанные в данной статье соображения о принципах импортозамещения могут быть учтены при разработке указанных программ.

**Библиографический список**

1. Пичурин И.И. Обеспечение импортозамещения после вступления России в ВТО // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2013. № 3. С. 45–51.
2. Россия в цифрах. 2013. Краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2013. 573 с.
3. Данные Федеральной таможенной службы: объемы экспорта за 2013 год. URL: <http://www.tamognia.ru/news/new/1621818/> (дата обращения: 15.01.2015).
4. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М.: Экономика, 1988. 253 с.
5. Гелбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. М.: Прогресс, 1969. 479 с.
6. Паршев А. Почему Россия не Америка? М.: Крымский мост-9Д, Форум, 2000. 414 с.
7. Кара-Мурза С.Г. Советская цивилизация. От начала Великой Победы. М.: Изд-во Экспо; Изд-во Алгоритм, 2005. 640 с.

8. Кара-Мурза С.Г. Советская цивилизация. От Великой Победы до наших дней. М.: Изд-во Экспо; Изд-во Алгоритм, 2004. 768 с.
9. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
10. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986. 471 с.
11. Райт Д. «Дженерал моторс» в истинном свете. М.: Прогресс, 1985. 384 с.
12. Роджерс Ф. ИБМ: взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг. М.: Прогресс, 1990. 280 с.

13. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991. 384 с.
14. Тихонов Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Издательство стандартов, 1985. 175 с.
15. Пичурин И.И. Предпосылки и последствия демонтажа социалистической экономики в России. Екатеринбург: изд-во УГТУ–УПИ, 2009. 357 с.
16. Япония 1983. Ежегодник. М.: Главная редакция восточной литературы издательства «Наука», 1984. 320 с.

*Ekonomika v promyshlennosti=Economy in the industry*  
2015, no. 1, Vol. 25 – January – March, pp. 16 – 25  
ISSN 2072-1633

### Principles of import substitution strategy for industrial production in Russia

**I.I. Pichurin** – B.N.Yeltsin. Ural Federal University  
620002, Ekaterinburg, Mira St. 19 Russia. [iip@mail.ustu.ru](mailto:iip@mail.ustu.ru).

**Tsyan Tszyan** – Chinese Academy of Social Sciences.  
Jianguomennei St., Beijing, 100864, PRC. [jianqinq@cas.org.cn](mailto:jianqinq@cas.org.cn).

**Abstract.** After the introduction of Western countries economic sanctions against Russia, the import substitution became one of economic development priorities. It must be clarified, that the achievement of desired results in this field can't be instantaneous. First, you must understand that the selfsufficiency presents for such for a large country as Russia a permanent condition for its sustainable development. As estimated by Japanese specialists, in the eighties of the last century, the Soviet Union, conscious of the economic security, occupied in this regard the first place, the United States the second place in the world, while Germany and Japan were far lagging behind them. Now, due to the policy of Russia's integration into the global economy carried out in the last decades we found ourselves in many kinds of products beyond the threshold of safety. While in no case seeking to isolate themselves, we are going to reduce the import dependence. Secondly, it should be borne in mind that excessive imports depress domestic industry designed to meet the needs we are now importing. On the other side, we can't immediately abandon the import of goods satisfying the needs. We can regard the task of import substitution as performed only after domestic products will be completely able to substitute the import on the domestic market. To do so, we need time and thoroughly considered plan of action. The authors propose a strategic framework, on the basis of which it is possible to build the import substitution program. According to the authors, we can immediately begin developing and executing the program, without waiting for foreign investment.

**Keywords:** import substitution, investment, sovereignty, quality of the project, domestic manufacturers, quality of manufacturing.

### References

1. Pichurin I.I. Ensure import substitution after the entry of Russia into the WTO. *Vestnik UrFU. Seriya ekonomika i upravlenie*. 2013. no. 3. P. 45–51. (In Russ).
2. *Rossiya v tsifrakh*. 2013. [Russia by the Numbers. 2013]. *Kratkii statisticheskii sbornik*. Moscow: Rosstat, 2013. 573 p. (In Russ).

3. *Dannye Federal'noi tamozhennoi sluzhby: ob»emy eksporta za 2013 god*. [Federal Customs Service: exports for 2013] URL: [http://www.tamognia.ru/news/new/1621818/\(data obrashcheniya: 15.01.2015\)](http://www.tamognia.ru/news/new/1621818/(data obrashcheniya: 15.01.2015).). (In Russ).

4. Shonberger R. *Yaponskie metody upravleniya proizvodstvom*. [Japanese methods of production management] Moscow: *Ekonomika*, 1988. 253 p.

5. Gelbreit Dzh. K. *Novoe industrial'noe obshchestvo*. [New Industrial State]. Moscow: *Progress*, 1969. 479 p. (In Russ).

6. Parshev A. *Pochemu Rossiya ne Amerika?* [Why Russia is not America?]. Moscow: *Krymskii most-9D, Forum*, 2000. 414 p. (In Russ).

7. Kara-Murza S. G. *Sovetskaya tsivilizatsiya. Ot nachala Velikoi Pobedy*. [Soviet civilization. From the beginning of the great Victory]. Moscow: *Izd-vo Ekspo; Izd-vo Algoritm*, 2005. 640 p. (In Russ).

8. Kara-Murza S. G. *Sovetskaya tsivilizatsiya. Ot Velikoi Pobedy do nashikh dnei*. [Soviet civilization. From the great Victory to our days]. Moscow: *Izd-vo Ekspo; Izd-vo Algoritm*, 2004. 768 p. (In Russ).

9. Porter M. *Mezhdunarodnaya konkurentsia*. [International competition]. Moscow: *Mezhdunarodnye otnosheniya*, 1993. 896 p. (In Russ).

10. Feigenbaum A. *Kontrol' kachestva produktsii*. [The quality control]. Moscow: *Ekonomika*, 1986. 471 p. (In Russ).

11. Rait D. *«Dzheneral motors» v istinnom svete*. [“General motors” in the true light]. Moscow: *Progress*, 1985. 384 p. (In Russ).

12. Rodzhers F. *IBM: vzglyad iznutri. Chelovek – firma – marketing*. [IBM: an inside look. Person – firm – marketing]. M.: *Progress*, 1990. 280 p. (In Russ).

13. Yakokka Li. *Kar'era menedzhera*. [Career Manager]. Moscow: *Progress*, 1991. 384 p. (In Russ).

14. Tikhonov R.M. *Konkurentosposobnost' promyshlennoi produktsii*. [The competitiveness of industrial products]. Moscow: *Izdatel'stvo standartov*, 1985. 175 p. (In Russ).

15. Pichurin I.I. *Predposylki i posledstviya demontazha sotsialisticheskoi ekonomiki v Rossii*. [Preconditions and consequences of the dismantling of the socialist economy in Russia]. Ekaterinburg: *izd-vo UGTU–UPI*, 2009. 357 p. (In Russ).

16. *Yaponiya 1983. Ezhegodnik*. [Japan 1983. Yearbook]. Moscow: *Glavnaya redaktsiya vostochnoi literatury izdatel'stva «Nauka»*, 1984. 320 p. (In Russ).

**Information about authors:** **I.I. Pichurin** – Doctor of economic Sciences, Professor, **Tsyan Tszyan** – Ph.D., doctoral candidate.