

# ЗАЛОГ «ЭПОХИ НОВОГО ВЕЛИЧИЯ»



**В предыдущем номере «Авиано-рамы» было опубликовано интервью с директором Департамента управления персоналом ОАО «ОАК», где рассматривалась первая из текущих проблем авиационного строительства – кадровая. В стремлении взглянуть на нее с позиции качества производимой продукции и далее последовательно освещать условия обеспечения конкурентоспособности продукции отечественного авиационного строительства в свете действующих программ редакция обратилась к председателю Комитета Торгово-промышленной палаты РФ по качеству продукции, президенту Всероссийской организации качества, доктору экономических наук Геннадию ВОРОНИНУ**

**– Геннадий Петрович, какие факторы в наибольшей мере определяют качество продукции отечественной промышленности и какую роль в его обеспечении Вы отводите кадрам?**

– Я считаю, что подготовка кадров всех уровней – одна из главных областей приложения сил и средств для обеспечения качества продукции, ее конкурентоспособности. Только человеческий ресурс – соответствие знаний и умений людей, которые руководят производством и работают на производстве, современным требованиям делают возможным высокорентабельное ведение бизнеса.

Естественно, все начинается с «головой» – генерального директора компании, владельца, управляющего собственного небольшого предприятия и т.д. До сих пор наши управленцы основное время и силы тратят на оперативное управление, вникая в каждую мелочь, хотя у них другая задача. На каждой конференции я задаю вопрос: «Есть ли здесь предприятия и организации, представленные первыми лицами?» Обычно даже в самой многочисленной аудитории поднимаются одна-две, максимум три руки. Наши директора вместо того, чтобы переложить на плечи помощников оперативную работу и познакомиться с современными требованиями к высокорентабельному бизнесу, как правило, отправляют учиться своих заместителей или менеджеров среднего звена, нередко забывая даже поинтересоваться, а чему они научи-

лись на конференциях и семинарах. Они не находят времени и на чтение специальной литературы, считая, что все постигли и все умеют, поскольку получили назначение на руководящую должность. Это, кстати, касается не только директоров предприятий, но и руководителей некоторых министерств и ведомств. Инертность и невежество – самая распространенная в России болезнь высшего менеджмента.

Однако люди, от которых зависит высокоэффективная работа, трудятся не только в высшем эшелоне. Можно ли ожидать успеха в бизнесе, если у вас нет хорошо обученных, дисциплинированных специалистов: инженеров, руководителей среднего звена, рабочих?

О последних разговор особый. Развалив систему профессионально-технического образования, перепрофилировав техникумы и училища в колледжи, мы готовим неизвестно кого и для чего. Можно ли предъявлять высокие требования к качеству исполнения любой работы, если человек не обучен простейшим приемам, не приобрел нужных навыков. Без этого трудно ожидать, что он в дальнейшем будет способен освоить новые технологии, методы контроля и обеспечения качества, представить себе свое место в производственном процессе и т.п.

Можно ли сравнивать по эффективности наш бизнес с конкурентами, если в США высококвалифицированная рабочая сила составляет 47% от численности работающих, в Германии – 43%, а в России – 3%.

**– Очевидно, что высокая квалификация специалиста еще не является гарантией качественного исполнения рабочих функций даже на современном оборудовании. Необходимы культура, которую привить куда сложнее и дольше, чем обучить, добросовестность ...**

– На различных мероприятиях люди разных сфер деятельности и разных регионов сходятся во мнении, что главная проблема сегодня – это низкий уровень культуры. На второе место часто ставят проблему лидерства как качества управления, умения оптимально организовать и выстроить все процессы так, чтобы они были направлены на достижение целей. Среди проблем часто называют мотивацию и обучение. Поэтому здесь не обойтись без рассмотрения философского, исторического аспектов вопроса.

Лучше всех об истоках проблемы качества написал замечательный русский философ Иван Александрович Ильин. Он же объяснил, почему у нас до сих пор не было и нет качества, хотя оно необходимо Отечеству и именно возвращение к качеству и его культуре – залог «эпохи нового величия». «...Все основные затруднения ее [России], – писал Ильин, – были от объема и количества. На протяжении веков вся беда наша, вся опасность наша состояла в том, что судьба навязывала нам неисчерпаемое обилие – обилие пространств, племен и людей – и не давала нам времени для того, чтобы поработать это обилие, овладеть им, изв-

лечь из него скрытые силы и довести их до качественного расцвета. <...> Русская душа до сих пор еще не поняла и не осмыслила, какой соблазн, какую отраву она впитала в себя вместе с этой идеей бескачественного обилия и объема. Мы и теперь еще не научились тому, что «много» и «здорово» – не значит хорошо. <...> Где-то в глубине души у русского человека живет смутная, но твердая уверенность, что качество ему «не нужно»; что это – «заморская выдумка», что при «нашем» обилии и при «нашей» даровитости мы без учения и без старания, без умения и без навыка «по-своему справимся и даже еще лучше выйдем».

И далее Ильин замечает: «Культивировать наше качество, наши душевные и естественные дары мы начали, строго говоря, лишь в девятнадцатом веке». Но революции начала XX века, заставили, по словам Ильина, отречься от созданного.

Эти цитаты взяты из статьи с многозначительным названием «Спасение в качестве!», напечатанной в 1928 году в эмигрантском журнале «Русский колокол». Она была практически неизвестна в России в те годы, да и теперь ее знает относительно узкий круг политиков и экономистов.

Советская эпоха с ее плановой экономикой, гигантскими масштабами и объемами органично вписалась в хорошо подготовленную историей российскую почву. Следствием плановой экономики и культа количества стало отсутствие конкуренции, приучившее руководителей производства к тому, что заботиться о реализации продукции не надо. Так из производственной цепочки ушел реальный потребитель, его заменили Госплан, Госстандарт и другие госучреждения, решавшие, сколько и какого качества производить.

В советской экономике ярко проявлялось еще одно историческое наследие – мобилизационный, экстремальный характер российской хозяйственной культуры. Эта черта всегда выручала Россию, когда необходимо было совершить подвиг, военный ли, трудовой ли. История Великой Отечественной войны и восстановления народного хозяйства – яркий тому пример. В такие периоды, как известно, не до качества. А инерция этого, мягко говоря, невнимания к качеству простирается во времени довольно далеко.

Против качества работает еще одно очень древнее наследие отечественной истории, уходящее корнями, по мнению исследователей экономической жизни России, в эпоху крепостного права, а именно – двойной стандарт в отношении к делу... Работа «на барина», «из-под палки» была отбыванием

повинности, от которой старались скорее избавиться, поэтому делали кое-как без заинтересованности в результатах. Закрепившись в массовом историческом сознании, это продолжает исподволь вредить до сих пор. В советское время народ убеждали, что он работает на свое государство рабочих и крестьян, на себя и, казалось бы, каждый работник должен делать свое дело добросовестно и тщательно.

Немалую роль в пренебрежительном отношении к качеству сыграли и продолжают играть низкие потребительские требования большинства населения России. Наш народ, на долю которого досталось немало войн и революций, к тому же живущий в суровых природных условиях, выработал привычку обходиться малым. Это замечательное свойство эксплуатировали все правители России от великих князей и господ, дравших по три шкуры со своих поданных, до образованных вершителей судеб, готовых ради высших идеалов или других целей держать народ на скудном пайке. Отсюда – ранее господствующее, а ныне сохранившееся у большинства жителей российской глубинки такое представление о качестве: еда – лишь бы съедобно, сытно и не очень дорого, одежда – лишь бы недорого и прочно, бытовая техника – лишь бы работала и не ломалась, а удобно-неудобно, красиво-некрасиво – дело второстепенное. Такие потребительские стандарты были очень хороши для производства, особенно в советский период, когда не надо было думать о сбыте и удовлетворении потребителя.

Я перечислил далеко не все, свойственное российскому обществу, что мешало и мешает решать проблему качества в нашем Отечестве. Это действительно проблема, причем совсем не

простая, и ее невозможно решить тотальными проверками и наказаниями, командами и призывами. Зная наши болевые точки, необходимо не списывать на них нашу «бескачественность», а искать методы лечения, в том числе, демонстрируя исторические прецеденты, когда тот же народ, преодолевая массовое равнодушие к качеству, демонстрировал способность добиваться таких результатов в науке, производстве, сфере образования, медицине, сельском хозяйстве, культуре, которые удивляли и до сих пор удивляют мир.

Рыночная экономика с ее конкурентной средой уже ввела Россию в зону риска, остро поставив вопрос о конкурентоспособности. Грядущее вступление в ВТО увеличивает степень риска во много раз. И дело не только в конкуренции. Без решения проблемы качества нельзя изменить образ жизни в России. Мы рискуем навсегда остаться страной второго сорта без качественной медицины, без качественного жилья, без качественных услуг, без качественного отечественного продовольствия и других товаров, если не изменим внутренне-го, глубинного отношения к качеству. А это в первую очередь – проблема воспитания нравственности, трудолюбия, добросовестного отношения к труду и патриотизма.

Новые поколения жителей России должны вырасти с сознанием того, что именно им необходимо доделать все то, что не успевали делать предки, то воевавшие с врагами, то создававшие огромную и неповоротливую военную машину, то тратившие силы и средства на создание гигантских и неэффективных предприятий ради утверждения идеи переустройства мира.

**– Над западными производителями не тяготеет подобное наследие и при этом они активно разрабатыва-**



**ют и внедряют различные системы бездефектного труда, управления качеством, бережливого производства и пр. Этот опыт в настоящее время находит применение и в отечественной промышленности. Как Вы оцениваете смысл, масштабы и глубину его внедрения?**

– Конечно, обучение и воспитание – ключ к формированию человека с новым менталитетом, которому будет стыдно пользоваться двойным стандартом в отношении к труду, который с младых лет должен почувствовать пагубность «количественных путей», четко представлять себе, какое влияние оказывает качество на рост национального богатства, – это работа на долгие годы. Поэтому приходится думать, что же делать сейчас, когда приходится иметь дело с людьми, не получившими необходимой подготовки и воспитанными в старых традициях?

Лучшие представители российско-го менеджмента учатся находить такие формы управления, которые смягчают действие отрицательных факторов и «неудобного» менталитета персонала. В России уже есть компании, которые сделали ставку на качество и достаточно комфортно чувствуют себя в конкурентной среде.

Представители ряда таковых компаний присутствовали недавно в Ярославле на семинаре «Практическая программа революционных преобразований на предприятиях «20 ключей» – интегрированная система управления совершенствованием предприятия». Его ведущий – исполнительный директор ВОК Юрий САМОЙЛОВ заметил, что мало кто говорил на нем о материальных ресурсах. Руководители понимают: самое ценное – человеческий ресурс любого предприятия. И работать надо, прежде всего, с людьми. Но, к сожалению, большинство из нас ждет чуда. Или человека, который это чудо совершит. Владельцы бизнеса готовы отдавать колоссальные деньги тем, кто в одночасье избавит их от проблем. А такого не бывает. Любые изменения на предприятии – это ежедневный кропотливый труд каждого – от руководителя до рядового рабочего.

**– Какое условие обеспечения конкурентоспособности Вы считаете наиболее важным после человеческого ресурса?**

– Следующий по значимости вопрос – это техническое регулирование в широком смысле слова. Недаром диалог по вопросам регулирования в области промышленной продукции (стандартизация, технические регламенты и процедуры оценки соответствия) между Россией и ЕС является приоритетным пунктом такого документа, как До-

рожная карта, подписанная 10 мая 2005 г. Президентом РФ и руководством Европейского Союза. Там записано, что целью Дорожной карты является «...разработка гармонизированных и совместимых стандартов, регламентов и процедур оценки соответствия товаров там, где это целесообразно, в том числе путем развития интенсивного диалога в области регулирования и сотрудничества между компетентными учреждениями, укрепления институциональных возможностей».

Действительно, попробуйте собрать хоть одно техническое изделие, если не будет стандартов на резьбы, допуски и посадки и т.д., изготовить простейший химический продукт, если не будет стандартных компонентов, рецептуры. Технический регламент вырос, как некая надстройка над стандартами, вобрав в себя самые общие, самые существенные требования, касающиеся безопасности нашего рукотворного мира.

Реформа стандартизации, которую мы проводим, поставила все с ног на голову. Главная беда реформаторов – отсутствие знаний и пренебрежение мнением специалистов. И Государственная Дума, и пресса, и некоторое чиновники Минпромторга уверены, что промышленность сама должна разрабатывать стандарты. Но надо иметь в виду, что это будут стандарты либо для обрушения конкурентов, либо для облегчения собственной жизни.

Нам надо решать проблему национальных стандартов, и если мы хотим, чтобы они работали на конкурентоспособность, следует сохранить институт технических комитетов, где представлены специалисты всех заинтересованных сторон. Ведь стандарт – результат консенсуса. И именно технические комитеты (может быть, их объединения) должны возглавить работу по созданию технических регламентов.

Сегодня регламенты при поддержке государственных чиновников пишут все, кому не лень. Достаточно сказать, что тендер на создание ряда технических регламентов выиграли адвокатские конторы. Поэтому у нас нет до сих пор необходимых документов высшего уровня, уровень этих регламентов низок.

В рамках технического регулирования нет ясности и с оценкой соответствия. До сих пор отсутствует независимый национальный орган по аккредитации. По-прежнему следуем принципу: отрицать то, что было, не вникая в суть, и не создавать ничего нового взамен. РСПП была предложена и обсуждалась толковая концепция, но ее «схоронили». В результате Россия до сих пор не представлена в соответствую-

ющих международных организациях.

Нельзя обойти вниманием при рассмотрении условий для высокорентабельного бизнеса контрафакт и фальсификаты. Почему это опасно для страны, вступающей в ВТО? Потому что они вредны нашему потребителю, они снижают доверие к товарам, вращающимся на российском рынке, со стороны торговых партнеров, и к самому рынку. Самое опасное, что контрафакт, т.е. использование чужой марки на своем товаре, имеет поддержку со стороны потребителя, так как работает на снижение уровня цен. Главные средства борьбы с этим злом – ужесточение законодательства и контроль со стороны государства. И здесь мы сталкиваемся с проблемой разрушения системы контроля без создания эффективной замены.

Нам давно пора понять, что ни одна действующая система, направленная на регулирование производства и экономических отношений, не должна быть разрушена прежде, чем будет построена новая. Лучше идти путем постепенного совершенствования, чем своими руками создавать хаос. Обидно сознавать, что страны бывшего Советского Союза, которые предпочли тактику, которую японцы называют кайдзен, т.е. движение путем постепенных улучшений, в разы обогнали нас в темпах промышленного развития, например Белоруссия, Азербайджан.

**– В 2002 г., когда законопроект «О техническом регулировании» обсуждался в Госдуме, ряд известных, авторитетных руководителей отечественного авиапрома обратились с открытым письмом к парламентариям и Правительству России с требованием пагубности отмены обязательности стандартов и других аспектов стандартизации...**

– Знаете, сколько я писал, когда пытался предостеречь от разрушительного влияния Закона «О техническом регулировании» на промышленность, оборонный комплекс! Делал конструктивные предложения... Прошло пять лет. Закон так и не работает. Стенания экспертов не были услышаны.

К сожалению, закон, который должен был коренным образом изменить всю систему технического регулирования в стране, не стал эффективным инструментом экономики. Программы разработки технических регламентов, утвержденные распоряжениями Правительства, сорваны.

Практика осуществления положений закона «О техническом регулировании» выявила существенные противоречия в его содержании, отсутствие четкой методической базы разработки

технического регламента, значительные расхождения с международными, и прежде всего европейскими, подходами к разработке технического регламента, что не позволит в установленный срок, до окончания переходного периода, разработать необходимое число регламентов. По разным оценкам, число документов может составлять от 400 до 2000.

**– Как изменил ситуацию Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О техническом регулировании», подписанный Президентом РФ 1 мая 2007 г.?**

– В Федеральном законе «О внесении изменений в Федеральный закон «О техническом регулировании» приведены в строгое соответствие с указанным Соглашением и арбитражной практикой ВТО как само определение «технического регламента», так и область действия технического регламента (исключены процессы производства, не затрагивающие вопросы обеспечения безопасности продукции и охраны труда).

Такой подход применяется в Соглашении ВТО по ТБТ: согласно ему объектами регулирования являются только такие технологии и методы производства, которые воздействуют непосредственно на характеристики продукции, т.е. отражаются на ее безопасности.

**– Время от времени Европа ставит перед нами ужесточенные требования своих стандартов: то по шумам и эмиссии авиадвигателей, то по экологичности автомобилей. Насколько может потрясти нас новый евростандарт по правилам поставок в Евросоюз химических компонентов?**

– Новый регламент по химическим веществам № 1907/2006 – REACH, обязательный для всех государств-участников Европейского союза, вступил в силу с 1 июня 2008 г. и затрагивает интересы, в первую очередь, европейских производителей и импортеров. Требования REACH касаются всей продукции, поставляемой в страны ЕС, за исключением той, по которой жесткие требования по безопасности были регламентированы ранее специальными директивами (продукция пищевой промышленности, медикаменты, радиоактивные материалы и др.). Вся остальная продукция, неважно, носки это или станки, приборы или окрашенное болгарское воздушное судно, отремонтированное на российском авиазаводе, – все должно быть занесено в регистрационную базу Европейского химического агентства (ЕХА), т.е. продукция должна как минимум пройти через уведомительный механизм. Кстати, такой же паспорт безопасности в соответствии с

требованиями REACH должен быть предоставлен в течение 45 дней по запросу любого европейского потребителя, вплоть до случайного прохожого, на вещества, содержащиеся в любом нашем товаре.

Вопрос настолько серьезен, что в одночасье могут «зависнуть» тысячи наших предприятий-экспортеров. Видимо, поэтому в процесс не вмешиваются руководители наших ведомств, – они хорошо помнят, что любая инициатива наказуема. А зачем нам лишняя головная боль? Если же говорить об общественных объединениях и организациях, замечу, что Российский союз химиков, Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата Российской Федерации почти два года неустанно бьют в колокола, предупреждая предприятия о необходимости немедленных действий.

Общественность об этом так мало знает, потому что время СМИ «еще не пришло». Начнут предприятия шуметь о дискриминации со стороны Евросоюза, вот тогда все и завертится. На сайте ВОК ([www.mirg.ru](http://www.mirg.ru)) мы постоянно размещаем информацию о REACH и предоставляем желающим возможность быть в курсе всех событий. Ситуацию отслеживаем непрерывно, ведь ВОК – представитель России в Европейском фонде управления качеством (EFQM).

**– Какова деятельность возглавляемого Вами Комитета Торгово-промышленной палаты по качеству продукции?**

– Основная направленность работ Комитета в текущем году – по-прежнему проблемы совершенствования методов и систем повышения качества продукции (товаров и услуг). Особое внимание будет уделено решению вопросов качества в рамках приоритетных национальных проектов, предложенных Президентом Российской Федерации. Направления можно выделить следующие:

- Участие Комитета во всех мероприятиях, связанных с деятельностью ТПП РФ, в части качества и конкурентоспособности продукции отечественных производителей, например, в ежегодных международных форумах «Высокие технологии XXI века».

- Содействие реализации приоритетных национальных проектов. Например, совместное участие Комитета по содействию профессиональному образованию и инновационной деятельности, территориальных торгово-промышленных палат и Всероссийской организации качества в разработке образовательных стандартов, включающих подготовку высококвалифициро-



ванных специалистов по проблемам качества продукции.

- Участие в разработке и сопровождении федеральных законов и нормативных актов. Например, в деятельности Общественного экспертного совета по техническому регулированию при Минпромторге России. Работа в экспертных группах по отдельным техническим регламентам.

- Взаимодействие с территориальными палатами. Например, встречи с руководителями промышленных предприятий в регионах по вопросам подготовки вступления России в ВТО.

- Организация и проведение мероприятий по актуальным проблемам развития отраслевого предпринимательства. Например, участие в комиссиях по программам: «100 лучших товаров России», «Российское качество», «Качество управления», «Премия Правительства Российской Федерации в области качества» и других конкурсных программах.

**– В связи с предстоящей 5-й Международной выставкой испытательного оборудования и технологий авиационно-космической промышленности, что Вы хотели бы пожелать ее участникам?**

– Конечно, современное эффективное испытательное оборудование и грамотное его применение играют важную роль в обеспечении качества и надежности продукции, особенно авиационно-космического профиля. На финальном этапе производственного цикла оно может выявить многие недоработки, скорректировать проект, технологии и т.д. В этом смысле действенный контроль позволит предотвращать многие возможные нежелательные последствия. Я приветствую участников Aerospace Testing – 2008 и желаю им дальнейших творческих успехов!

Беседу вел Павел ИВАНОВ