



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

С. П. Бурланков

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

А. С. Балдина

Московский финансово-юридический университет МФЮА,
Москва, Россия

Статья посвящена особенностям управления качеством на российских предприятиях в условиях интенсивного импортозамещения, связанного с введением экономических санкций против нашей страны. В рамках статьи кратко рассматриваются предпосылки введения экономических санкций, анализируется специфика проведения импортозамещения в Российской Федерации в последние годы, выявляются основные проблемы в области управления качеством импортозамещающей продукции, даются рекомендации по повышению эффективности управления качеством на российских предприятиях в сложившихся условиях. В сфере импортозамещения наблюдаются положительные тенденции, однако существует много проблем, связанных с уходом из России и отказе от сотрудничества западных компаний, что привело к необходимости оперативной переналадки производственных процессов, перестройки цепочек поставок, построению обновленных систем управления качеством продукции. Обеспечение высокого качества продукции является одной из наиболее важных задач в новых условиях, но для ее решения необходим поиск новых поставщиков качественного сырья и комплектующих, а также требуются серьезные изменения бизнес-процессов. К числу выявленных современных проблем в данной сфере относятся восприятие управления качеством с чисто инструментальной точки зрения, недостаточное внимание к потребностям покупателей, отсутствие понимания взаимосвязи управления качеством и финансовых результатов предприятия, отсутствие на многих предприятиях четкого осознания преимуществ, которые дает приверженность руководителей философии тотального управления качеством, проблемы с внедрением процессного подхода к управлению качеством, отсутствие на предприятиях ориентира на непрерывное улучшение показателей качества и др. Решив эти проблемы, можно достичь успеха в сфере управления качеством.

Ключевые слова: санкции, санкционное давление, потребности покупателей, стандарты качества, устойчивое развитие.

QUALITY MANAGEMENT AT RUSSIAN ENTERPRISES IN CONDITIONS OF IMPORT-SUBSTITUTION

Stepan P. Burlankov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Anna S. Baldina

Moscow University of Finance and Law MFUA, Moscow, Russia

The article deals with specific features of quality management at Russian enterprises in conditions of intensive import-substitution connected with introduction of economic sanctions against our country. The article briefly studies preconditions of imposing economic sanctions, analyzes specificity of conducting import-substitution in the Russian Federation in recent years, identifies key problems in the field of quality management in respect of import-substituted products and provides recommendations aimed at raising the efficiency of quality management at Russian enterprises in the current situation. In the field of import-substitution we can observe certain positive trends however we face a lot of problems due to withdrawal from Russia and refusal to cooperate on the part of Western

companies, which caused the necessity to re-adjust production processes, to alter supply chains and to build renovated systems of product quality management. Provision of high quality of products is one of the most important objectives in new circumstances, but for this end we shall search for new suppliers of high-quality raw materials and components and we need serious changes in business-processes. Current problems in this field include perception of quality management only from instrumental point of view, insufficient attention to customer needs, the absence of clear-cut understanding of benefits provided by executives' adherence to philosophy of total quality management, difficulties with introduction of process approach to quality management, the absence at the enterprise of orientation to continuous improvement of quality indicators and so on. When these problems are resolved, we can reach success in the field of quality management.

Keywords: sanctions, sanction pressure, customer needs, quality standards, sustainable development.

В 2022 г. Россия подверглась беспрецедентным санкциям, которые являются одним из инструментов давления западных стран на нашу страну в рамках масштабного противостояния, которое проявляется в военной, политической, экономической и информационной сферах. Санкции направлены на основные системообразующие отрасли Российской Федерации: энергетику, военно-промышленный комплекс, машиностроение, финансовый сектор и т. д.

После распада СССР наша страна была вписана в международную систему разделения труда в качестве поставщика сырьевых ресурсов. Были фактически уничтожены целые сектора экономики: приборостроение, станкостроение, микроэлектроника, гражданское авиастроение и др. Во многих отраслях стали доминировать иностранные компании.

Проблемы, связанные с положением России в мире – системе капитализма, стали отчетливо проявляться уже в 2014 г., после присоединения Крыма и введения Союзенными Штатами и их сателлитами первых санкционных ограничений. Данные ограничения изначально были незначительными и не нанесли ощутимого удара по российской экономике. Тем не менее уже тогда к властям нашей страны пришло понимание, что геополитическое противостояние с Западом будет иметь долгосрочный характер и с годами будет только обостряться. В связи с этим правительство начало разрабатывать и реализовывать меры, направленные на импортозамещение.

В 2022 г. санкционное давление приобрело комплексный характер. США и стра-

ны Евросоюза начали последовательно вводить заблаговременно разработанные пакеты санкций. Многие западные компании приняли решение покинуть российский рынок, кроме того, были введены ограничения в области внешней торговли и в финансовой сфере.

По многим аспектам Россия уже была готова к такому развитию событий, поэтому обрушения экономики не произошло, однако действия Запада значительно осложнили деятельность хозяйствующих субъектов и повысили экономические риски, что сделало задачу импортозамещения одной из наиболее приоритетных для России.

В настоящее время на федеральном и региональном уровне ведется активная работа по реализации государственной политики импортозамещения. Президент, правительство и власти субъектов Федерации регулярно обмениваются информацией с представителями бизнес-сообщества в целях выявления и решения наиболее актуальных проблем в данной области [1].

Импортозамещение не только позволяет насытить потребительский рынок необходимыми товарами и услугами, но и является необходимым условием обеспечения экономической безопасности страны в долгосрочной перспективе.

Сегодня в отечественной экономике происходят системные трансформации, имеющие преимущественно позитивный характер. Так, скептики изначально полагали, что правительство не справится с новыми вызовами, а отечественные производители не смогут предложить качественную замену западной продукции. Тем не

менее уже можно наблюдать первые положительные результаты реализации политики импортозамещения. Россия достигла ощутимых успехов в стабилизации положения и переходе к устойчивому развитию в промышленности, сельском хозяйстве, финансовом секторе. В частности, запущено серийное производство по 130 проектам правительства, создано более 30 тыс. новых рабочих мест, из них 16 тыс. высокотехнологичных. В новых условиях возросли качество и конкурентоспособность отечественной продукции во многих отраслях [7].

В ряде секторов российской экономики в последние несколько лет выросли показатели обеспеченности отечественными материалами и комплектующими. Кроме того, увеличилась доля российских производителей в общем объеме конечной потребительской продукции. Также в настоящее время наблюдается максимальный уровень обеспеченности отечественной продукцией в промышленности строительных материалов (96%), в транспортном машиностроении (92%) и в черной металлургии (90%); минимальный – в станкостроительной промышленности (24%), в промышленности товаров для детей (31%) и в фармацевтической отрасли (35%) [9].

Приведем примеры успешного импортозамещения. Так, российская трубная отрасль освоила производство труб большого диаметра для магистральных газо- и нефтепроводов, в том числе для использования их под водой. Все наиболее серьезные проекты последнего времени по строительству трубопроводов («Северный поток – 1» и «Северный поток – 2», «Сила Сибири», «Восточная Сибирь – Тихий океан», «Турецкий поток») реализованы с использованием отечественных труб.

Также к числу наиболее известных кейсов импортозамещения относится производство отечественного композитного крыла для авиалайнера МС-21. Изначально проектом производства лайнера было предусмотрено использование импортных композитных материалов, однако в 2018 г. зарубежные партнеры вышли из

проекта ввиду санкций. В такой ситуации можно было ожидать заморозки или сворачивания проекта, но этого не произошло из-за того, что в нашей стране с 2015 г. велась работа по импортозамещению композитов, которая была успешно завершена к 2021 г., соответственно, уже летные испытания МС-21-300 начались с отечественным композитным крылом [5].

ПАО «КАМАЗ» после разрыва партнерских отношений с западными компаниями сумело оперативно переориентироваться на поставщиков из России и дружественных стран и наладить производство грузовых автомобилей, отвечающих самым современным требованиям. В частности, в феврале 2023 г. с конвейера сошел первый магистральный тягач серии К5 в обновленной версии, которая по своим качественным и эксплуатационным характеристикам значительно превосходит предыдущую версию, производившуюся с использованием западных комплектующих.

Также можно привести успешные примеры импортозамещения в сфере производства товаров народного потребления. В 2022 г. из России ушел шведский мебельный гигант ИКЕА, но тем не менее продукция, продававшаяся в магазинах этой компании, производилась преимущественно российскими предприятиями, поэтому в настоящее время эти предприятия реализуют свою продукцию через других ретейлеров или самостоятельно. При этом не произошло потерь в качестве, дизайне, функциональности и ассортименте продукции.

Еще до масштабного введения санкций в 2022 г. в нашей стране наблюдался рост локального производства бытовой техники. По информации Росстата, в период с 2017 по 2021 г. оно выросло на 70%. В первом полугодии 2022 г. поставки отечественной бытовой техники выросли на 23% по сравнению с тем же периодом предыдущего года. В настоящее время отрасль характеризуется высоким уровнем локализации, что позволяет ей успешно противостоять санкционному давлению [9].

Отечественная фармацевтическая отрасль массово производит лекарства как собственной разработки, так и российские аналоги зарубежных препаратов. Один из примеров успешного импортозамещения в данной отрасли – производство препарата «Илсира», который применяется при лечении аутоиммунных заболеваний и коронавирусной инфекции.

Эффективному импортозамещению во многих случаях способствовали следующие факторы: заблаговременная подготовка предприятий к реализации санкционных рисков, налаживание партнерских взаимоотношений с предприятиями из стран, не находящихся в тотальной зависимости от США, умение удовлетворять специфические потребности местного рынка. Также важную роль сыграли масштабные инвестиции в модернизацию производства. При этом наибольших успехов достигли компании, ориентирующиеся не только на внутренний рынок, но и на экспорт.

Следует отметить, что далеко не всегда высокий уровень использования импортной продукции в отраслях свидетельствует о значительных рисках. Так, если существует множество альтернативных вариантов поставок из дружественных стран, то зависимость от импорта можно считать минимальной. Однако данная ситуация не характерна для многих секторов российской промышленности, в том числе для таких стратегических отраслей, как фармацевтическая промышленность и машиностроение. Кроме того, всегда следует помнить, что в результате изменения геополитической обстановки и оказания внешнего давления лояльные страны могут перейти в категорию недружественных.

Несмотря на то, что в целом в сфере импортозамещения наблюдаются положительные тенденции, вместе с тем осталось много проблем, которые требуют немедленного решения. В частности, уход из России и отказ от сотрудничества западных компаний привели к необходимости оперативной переналадки производствен-

ных процессов, перестройки цепочек поставок, построению обновленных систем управления качеством продукции.

Обеспечение высокого качества продукции – одна из наиболее важных задач в новых условиях, поэтому для ее решения необходим поиск новых поставщиков качественного сырья и комплектующих, требуются изменения бизнес-процессов. Кроме того, для достижения оптимальных результатов предприятия часто переходят на отечественные автоматизированные системы управления качеством.

В сентябре 2022 г. Российский союз промышленников и предпринимателей провел анкетирование руководителей предприятий, в ходе которого выяснялись основные проблемы импортозамещения. По результатам анкетирования было выявлено, что, по мнению 65,8% респондентов, отечественные аналоги зарубежного оборудования уступают по параметрам качества. 67% руководителей отметили, что их предприятия выдвигают повышенные требования к поставщикам в связи с необходимостью обеспечить качественное импортозамещение, из них 64,1% руководителей требуют от поставщиков наличия сертификатов на поставляемое оборудование, материалы и комплектующие. Более 50% респондентов указали, что налаживают сотрудничество с новыми поставщиками только в случае, когда те имеют сертифицированную систему менеджмента качества [4].

Существует ряд системных проблем в области обеспечения качества продукции при импортозамещении в такой стратегически важной отрасли, как информационные технологии. В частности, в декабре 2021 г. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации получило обращение от крупнейших российских покупателей серверного оборудования («ВТБ», «Ростелеком», «Сбер», «Росатом», «Алроса» и др.), в котором указывалось на недостаточно высокий уровень качества серверов, производимых на базе отечественных процессоров.

Среди недостатков отечественных серверов были указаны низкая производительность, высокое энергопотребление, завышенная цена. Многие крупные пользователи серверного оборудования отмечают, что готовы внедрять российскую технику только в случае, если она будет сопоставима с зарубежными образцами по соотношению цена/качество. Данная позиция является естественной для бизнеса, однако ее в существующих условиях нельзя назвать приемлемой, так как на первый план выходят вопросы национальной безопасности. В связи с этим государство должно разрабатывать и реализовывать эффективные механизмы стимулирования закупок организациями отечественного компьютерного оборудования в целях обеспечения безопасности объектов критической информационной инфраструктуры. Отметим, что активная работа в данном направлении уже ведется [3].

В сфере программного обеспечения отечественными разработчиками накоплен богатый опыт производства и маркетинга качественных продуктов для бизнеса и потребительского сектора. Наибольшие успехи достигнуты в области производства программного обеспечения для автоматизации деятельности предприятий и для организации электронного документооборота. Кроме того, на рынке предлагаются качественные системные среды, системы управления базами данных (СУБД) и конкурентоспособные прикладные продукты для обеспечения информационной безопасности. Последние получили широкое признание на международном уровне.

Наибольшие успехи достигнуты во внедрении отечественных операционных систем, СУБД и офисных приложений, в основном благодаря реализуемой политике в области автоматизации государственных структур. Российские производители программного обеспечения для автоматизации бизнеса (ERP, CRM-системы и т. д.) занимают ниши, освобожденные зарубежными конкурентами. Однако этот процесс идет недостаточно быстро в силу специ-

фики таких систем (сложность и необходимость долгой адаптации к особенностям бизнеса конкретных предприятий), а также в силу инертности руководителей. Многие предприятия в настоящее время предпочитают продолжать пользоваться зарубежными системами, не обновляя их. Однако такой подход связан с риском потери данных [8].

Специалисты отмечают наличие определенных проблем с качеством продукции при импортозамещении в пищевой промышленности. В данной отрасли Россия почти полностью обеспечивает себя продукцией собственного производства. Проблемы возникли преимущественно с закупкой импортного оборудования и комплектующих к нему, а также с поставками пищевых добавок и заквасок.

Наиболее ярко проблемы импортозамещения в пищевой промышленности проявляются в сыроделии. Европейские поставщики ограничили свой экспорт, а отечественные сыры далеко не всегда отвечают высоким требованиям к качеству. В большинстве случаев российские сыры во многом уступают зарубежным аналогам по органолептическим свойствам, внешнему виду, срокам хранения. Низкое качество российских сыров связано с двумя основными причинами: недостатком на рынке подходящего для сыроделия молочного сырья и нарушением технологий производства на предприятиях [6].

В целом уровень технологического оснащения, автоматизации и механизации производственных процессов на российских предприятиях пищевой промышленности ниже, чем на большинстве западных предприятий. Существует отставание в области качества и дизайна упаковки, а также в сфере ассортиментной политики. Вместе с тем системного кризиса в пищевой отрасли (как и в агропромышленном комплексе в целом) не наблюдается. Созданы все необходимые условия для обеспечения продовольственной безопасности, а имеющиеся проблемы могут быть реше-

ны в короткие сроки с помощью партнеров из дружественных стран.

Еще одной отраслью, в которой доминируют отечественные производители, является производство строительных материалов. Российские предприятия давно освоили массовый выпуск качественных конструкционных материалов, крепежных изделий, лакокрасочной продукции, продукции деревообработки и т. д. Тем не менее после введения санкций в отрасли также возникли проблемы с иностранным оборудованием, запасными частями и комплектующими. Таким образом, для обеспечения стабильного качества продукции предприятия вынуждены оптимизировать соответствующие цепочки поставок [2].

В целом следует отметить, что многие российские предприятия сумели сориентироваться в сложившихся непростых обстоятельствах и перестроить свои бизнес-процессы таким образом, чтобы с успехом заполнить рыночные ниши, освобожденные западными конкурентами, и предложить покупателям достаточно качественную продукцию в требуемом ассортименте. Наша страна имеет собственную школу управления качеством, которая активно прогрессировала еще в советское время. Работают развитые механизмы стандартизации и сертификации продукции, однако существует еще множество проблем в области обеспечения качества продукции, производимой российскими предприятиями. Это подтверждается в ходе регулярных проверок и исследований Росстандарта и Роскачества. Данные проблемы требуют пристального внимания, так как от их решения в условиях противостояния с Западом зависит национальная безопасность нашей страны.

Анализ исследований по рассматриваемому направлению позволил сделать ряд *выводов*, касающихся проблем в области управления качеством на российских предприятиях, и сформулировать предложения по их решению:

1. *Эволюционный разрыв.* В большинстве развитых стран методология управления

качеством развивалась последовательно и непрерывно. В нашей стране эволюционное развитие данной методологии произошло в период 1930–1980 гг. При этом была создана самобытная школа управления качеством, многие достижения которой были заимствованы за рубежом. Однако в годы рыночной трансформации многие наработки отечественной школы были забыты или отвергнуты ввиду тотальной ориентации на западные методы управления. Это явление наглядно иллюстрирует чрезмерное использование англоязычных терминов в квалиметрии при наличии русских аналогов. По сути, сейчас необходимо изменить сознание управленцев, отказаться от бездумной вестернизации и использовать все наиболее прогрессивные отечественные разработки, которые учитывают специфику российской производственной культуры.

2. *Восприятие управления качеством с чисто инструментальной точки зрения.* Менеджмент качества воспринимается руководителями и специалистами исключительно как технология, позволяющая уменьшить количество дефектов и повысить надежность изделий. Данный подход нельзя назвать оптимальным. Философия управления качеством ориентируется не на механический контроль выходных параметров продукции, а на системный менеджмент, что подразумевает непрерывное совершенствование управленческих подходов, повышение мотивации работников.

В настоящее время подготовкой специалистов по качеству все еще занимаются преимущественно кафедры материаловедения, товароведения и стандартизации. При обучении часто отсутствует акцент на менеджмент как таковой и на взаимосвязь управления качеством с общей системой менеджмента предприятий. Необходимо постепенно отказываться от такого подхода и внедрять философию тотального управления качеством уже на стадии вузовского обучения.

3. *Недостаточное внимание потребностям покупателей.* Руководители многих россий-

ских предприятий не осознают в полной мере важность ориентации на интересы потребителей в процессе управления качеством. Для повышения эффективности данного процесса необходимо более активно налаживать механизмы обратной связи с покупателями и заказчиками, внедрять прогрессивные системы аналитики, позволяющие комплексно исследовать потребности и проблемы пользователей выпускаемой продукции и вносить своевременные изменения в систему управления качеством.

4. *Отсутствие понимания взаимосвязи управления качеством и финансовых результатов предприятия.* Многие руководители и профильные специалисты не отслеживают характер влияния качества производимой продукции на прибыльность и рентабельность бизнеса. При этом практика показывает, что компании, внедрившие системы тотального управления качеством в соответствии с современными стандартами, демонстрируют при прочих равных условиях лучшие финансовые результаты. Поэтому при внедрении и развитии систем менеджмента качества (СМК) предприятиям можно рекомендовать уже на начальных стадиях налаживать механизмы соответствующей аналитики. При анализе следует учитывать все эффекты тотального управления качеством. В частности, необходимо принимать во внимание влияние СМК:

- на успешность участия предприятия в тендерах на закупки, организуемых государственными и частными структурами;
- привлечение заемного финансирования, в том числе на льготных условиях;
- эффективность работы с покупателями и поставщиками (оптимизация бизнес-процессов и снижение затрат на выявление и устранение различных дефектов и т. д.).

5. *Отсутствие на многих предприятиях четкого осознания преимуществ, которые дает приверженность руководителей философии тотального управления качеством.* На практике именно высокий уровень мотивации

высшего руководства в сфере управления качеством позволяет эффективно стимулировать менеджеров среднего звена и специалистов. Сложно убедить сотрудников использовать прогрессивные методики управления качеством, если они не видят высокого уровня заинтересованности в этом у руководителей.

Системы управления качеством на отечественных предприятиях, как правило, жестко структурированы, но при этом управление носит ярко выраженный централизованный характер, поэтому все вопросы, относящиеся к менеджменту качества, сконцентрированы в специальном подразделении (службе управления качеством). Даже если это подразделение эффективно выполняет свои основные задачи, оно часто не может добиться полного вовлечения менеджеров всех уровней (особенно высшего руководства) в процесс.

Особо следует отметить важность серьезного отношения к вопросам менеджмента качества со стороны руководителей среднего звена, так как именно от них зависит эффективность распространения философии тотального управления качеством среди рядовых работников [11]. Менеджеры среднего звена выступают в качестве ретрансляторов политики качества компании, утвержденной на высшем уровне. Кроме того, они обязаны контролировать внедрение и использование различных методик управления качеством. Сами методики, разумеется, имеют большое значение, однако без высокой мотивации менеджеров и распространения ее на всех сотрудников результативность методик резко снижается.

6. *Проблемы с внедрением процессного подхода к управлению качеством.* На российских предприятиях часто отсутствуют высокомотивированные лидеры, способные активно продвигать внедрение процессного подхода. Процессный подход подразумевает комплексную трансформацию всей системы менеджмента предприятия и тотальную ориентацию на интересы покупателей и заказчиков. Однако, как указыва-

лось выше, ориентация на потребителя не является приоритетом для многих отечественных компаний. В связи с этим мотивация к переходу на процессные методы управления является весьма низкой.

В стандарте ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования» зафиксированы основные аспекты, характеризующие лидерство руководителей. В частности, в стандарте указывается, что высшее руководство должно обеспечивать единство задач предприятия в области качества. Руководителям следует формировать и развивать такую организационную и информационную среду, которая позволяет всем сотрудникам эффективно встраиваться в процесс решения задач предприятия. Отличительной чертой лидера является его способность не только ставить сотрудникам задачи и контролировать их выполнение, но и постоянно мотивировать, вдохновлять персонал на достижение высоких результатов.

7. Отсутствие на предприятиях ориентира на непрерывное улучшение показателей качества. Процесс управления качеством должен быть постоянным и циклическим [10]. При этом непрерывное улучшение является важным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия и его продукции и, как следствие, повышения прибыльности и финансовой устойчивости бизнеса.

Следует отметить взаимосвязь между отсутствием ориентиров на постоянное улучшение качества продукции и уже указанной проблемой недостаточного внимания к потребностям покупателей. Именно стремление в полной мере удовлетворить потребителей должно стать драйвером непрерывного совершенствования механизмов управления качеством на предприятии. При отсутствии ориентации на потребителя менеджмент качества приобретает рутинный, формализованный характер. Сотрудники при этом сконцентрированы на том, чтобы просто выполнять установленные нормативы.

Такие аспекты, как нормирование, стандартизация и документирование бизнес-процессов, безусловно, имеют очень высокую важность. Тем не менее максимальной эффективности системы менеджмента качества можно достичь только в том случае, когда постоянно отслеживается взаимосвязь всех элементов системы, проводится мониторинг взаимодействия СМК с внешней средой (прежде всего с потребителями) и осуществляется регулярный поиск путей совершенствования системы.

Таким образом, в условиях санкционного давления на экономику страны и необходимости замещения импорта качественными отечественными товарами возросла важность внедрения на российских предприятиях комплексных систем управления качеством, которые должны вбирать в себя все лучшие отечественные и зарубежные наработки. В качестве основного ориентира должен выступать учет интересов потребителей. Необходимо формировать устойчивую цепочку «потребитель – мотивированное руководство – мотивированные сотрудники предприятия» с налаживанием эффективных механизмов обратной связи. При этом следует уходить от нормативного, формализованного подхода к управлению качеством и активно внедрять гибкий процессный подход, направленный на постоянное улучшение.

Для решения описанных выше проблем в сфере управления качеством на российских предприятиях можно предложить ряд эффективных инструментов на основе мирового опыта:

1. *Самооценка предприятия.* Такая оценка должна проводиться как для отслеживания показателей эффективности системы управления качеством в динамике, так и для сравнения ситуации, сложившейся на предприятии, с положением на других предприятиях. Самооценка дает возможность осуществлять регулярный мониторинг и анализ бизнес-процессов, оценивать уровень качества изделий, выявлять существующие проблемы и разрабатывать меры по их решению.

Учитывая специфику отечественной производственной культуры последнего времени (низкий уровень вовлеченности высшего руководства и сотрудников в процессы управления качеством, склонность сопротивляться внедрению изменений, ориентация руководителей на краткосрочную эффективность и т. д.), можно предложить государству организацию обязательной самооценки предприятий с отражением соответствующих положений в нормативно-правовой базе. Особую важность в условиях геополитической напряженности и санкционного давления предлагаемое нововведение может иметь для предприятий стратегических отраслей.

2. *Применение бенчмаркинга.* В настоящее время в нашей стране комплексный бенчмаркинг применяется только на наиболее крупных и прогрессивных предприятиях. В большинстве малых и средних компаний либо руководство незнакомо с данной концепцией, либо оно не считает целесообразным ее применение в сфере управления качеством.

В условиях импортозамещения при построении профиля идеального конкурента в рамках бенчмаркинга необходимо ориентироваться прежде всего на наиболее эффективные иностранные компании, которые продемонстрировали на российском рынке высокие стандарты качества. Проведение бенчмаркинга связано с определенными трудностями, вызванными закрытостью необходимой информации о конкурентах, однако для преодоления этих трудностей государство может осуществлять поддержку предприятий (особенно в стратегических отраслях, таких как оборонно-промышленный комплекс, энергетика, транспорт и т. д.), помогая добывать необходимую информацию о зарубежных конкурентах. В условиях экономической войны с Западом некоторые нормы поведения, касающиеся добычи и использования закрытой коммерческой информации компаний из недружественных стран, могут быть пересмотрены.

3. *Создание на предприятиях и в учебных заведениях эффективных центров управления знаниями в области качества.* Органы государственной власти и предприятия должны прилагать максимум усилий для развития системы образования в сфере управления качеством, при этом необходимо открывать в вузах новые кафедры, создавать центры компетенций, организовывать курсы, тренинги и семинары по проблемам менеджмента качества. Кроме того, в организациях следует внедрять передовые автоматизированные системы управления знаниями, а получение персоналом предприятия знаний в области качества должно быть интегрировано в процесс общего технического обучения, в ходе которого работники знакомятся со спецификой производственных процессов предприятия. Необходимо давать работникам понимание того, каким образом методики управления качеством должны применяться на всех этапах производственного процесса.

4. *Внедрение прогрессивных подходов к мотивации персонала как для овладения ими методик управления качеством, так и для их эффективного применения.* Следует уделять внимание не только материальному стимулированию (премии, бонусы и т. д.), но и методам нематериального поощрения (внимание со стороны руководства, содействие карьерному росту). При этом на предприятиях необходимо формировать комплексные системы ключевых показателей эффективности, относящихся к сфере управления качеством, а наличие таких систем поможет значительно повысить результативность мотивационных инструментов.

Таким образом, в рамках данного исследования мы рассмотрели основные особенности реализации политики импортозамещения в России в условиях экономических санкций, выявили ключевые проблемы в области управления качеством, которые сопровождают процессы импортозамещения, и разработали рекомендации по решению существующих проблем. Следует также отметить, что сегодня

Россия имеет высокий потенциал в области производства конкурентоспособной высокотехнологичной продукции, обладает необходимыми для этого материальными и человеческими ресурсами, однако для того чтобы достичь успеха в данном

направлении, российские предприятия должны использовать комплексный подход и опираться не только на зарубежные наработки, но и на богатый отечественный теоретический и практический опыт в области управления качеством.

Список литературы

1. *Бабаева И.* Импортозамещение в России в 2023 году. – URL: <https://www.v2b.ru/articles/importozameshenie-v-rossii-v-2022-godu/> (дата обращения: 05.04.2023).
2. Импортозамещение в строительной отрасли в условиях санкций. – URL: <https://www.pickup-komplekt.ru/articles/importozameshenie-stroitelnykh-materialov-v-usloviyakh-sanktsiy/> (дата обращения: 05.04.2023).
3. Импортозамещение вычислительной техники и микроэлектроники. – URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 05.04.2023).
4. Ключевые направления политики в области импортозамещения: взгляд бизнеса. – URL: https://rspp.ru/events/news/klyuchevye-napravleniya-politiki-v-oblasti-importozamesheniya-vzglyad-biznesa-633eb99cd8d54/#_ftn1 (дата обращения: 05.04.2023).
5. МС-21-300 с крылом из российских композитов выполнил первый полет. – URL: <https://rostec.ru/news/ms-21-300-s-krylom-iz-rossiyskikh-kompozitov-vypolnil-pervyy-polet/> (дата обращения: 05.04.2023).
6. *Николаева М. А., Рязанова О. А., Клещевский Ю. Н.* Импортозамещение: потребителю нужен качественный сыр // Сыроделие и маслоделие. – 2015. – № 6. – С. 8–9.
7. *Романова Ю.* Контрактный адрес: как госзаказ поможет импортозамещению. – URL: <https://iz.ru/1351892/iuliia-romanova/kontraktnyi-adres-kak-goszakaz-pomozhet-importozamesheniiu> (дата обращения: 05.04.2023).
8. *Шувалова М.* Импортозамещение в сфере IT. – URL: <https://www.garant.ru/article/1542142/> (дата обращения: 05.04.2023).
9. Эксперты ВШЭ оценили результаты импортозамещения в России и его перспективы. – URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/814559899.html> (дата обращения: 05.04.2023).
10. *Hamrol A.* How Political Power and Economic Circumstances Can Influence Pursuits of Excellence in Quality Management: The Polish Example // Total Quality Management & Business Excellence. – 2011. – Vol. 22. – N 5-6. – P. 619–640.
11. *Oakland J.* Leadership and Policy Deployment: The Backbone of TQM // Total Quality Management & Business Excellence. – 2011. – Vol. 22. – N 5-6. – P. 517–534.

References

1. *Babaeva I.* Importozameshenie v Rossii v 2023 godu [Import substitution in Russia in 2023]. (In Russ.). Available at: <https://www.v2b.ru/articles/importozameshenie-v-rossii-v-2022-godu/> (accessed 05.04.2023).
2. *Importozameshenie v stroitel'noj otrasli v usloviyakh sankcij* [Import substitution in the construction industry under sanctions]. (In Russ.). Available at: <https://www.pickup-komplekt.ru/articles/importozameshenie-stroitelnykh-materialov-v-usloviyakh-sanktsiy/> (accessed 05.04.2023).
3. *Importozameshenie vychislitel'noj tekhniki i mikroelektroniki* [Import substitution of computing equipment and microelectronics]. (In Russ.). Available at: <https://www.tadviser.ru/> (accessed 05.04.2023).

4. Klyuchevye napravleniya politiki v oblasti importozameshcheniya: vzglyad biznesa [Key policy directions in the field of import substitution: Business view]. (In Russ.). Available at: https://rspp.ru/events/news/klyuchevye-napravleniya-politiki-v-oblasti-importozameshcheniya-vzglyad-biznesa-633eb99cd8d54/#_ftn1 (accessed 05.04.2023).

5. MS-21-300 s krylom iz rossijskih kompozitov vypolnil pervyj polet [Key policy directions in the field of import substitution: Business view]. (In Russ.). Available at: <https://rostec.ru/news/ms-21-300-s-krylom-iz-rossiyskikh-kompozitov-vypolnil-pervyy-polet/> (accessed 05.04.2023).

6. Nikolaeva M. A., Ryazanova O. A., Kleshchevskij Yu. N. Importozameshchenie: potrebite-lyu nuzhen kachestvennyj syr [Import Substitution: the Consumer Needs High-Quality Cheese]. *Syrodelie i maslodolie* [Cheese Making and Butter Making], 2015, No. 6, pp. 8–9. (In Russ.).

7. Romanova Yu. Kontraktnyj adres: kak goszakaz pomozhet importozameshcheniyu [Contract address: how the state order will help import substitution]. (In Russ.). Available at: <https://iz.ru/1351892/iuliia-romanova/kontraktnyi-adres-kak-goszakaz-pomozhet-importozameshcheniyu> (accessed 05.04.2023).

8. Shuvalova M. Importozameshchenie v sfere IT [Import Substitution in the IT Sector]. (In Russ.). Available at: <https://www.garant.ru/article/1542142/> (accessed 05.04.2023).

9. Eksperty VSHE ocenili rezul'taty importozameshcheniya v Rossii i ego perspektivy [HSE Experts Assessed the Results of Import Substitution in Russia and its Prospects]. (In Russ.). Available at: <https://www.hse.ru/news/expertise/814559899.html> (accessed 05.04.2023).

10. Hamrol A. How Political Power and Economic Circumstances Can Influence Pursuits of Excellence in Quality Management: The Polish Example. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2011, Vol. 22, No. 5-6, pp. 619–640.

11. Oakland J. Leadership and Policy Deployment: The Backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2011, Vol. 22, No. 5-6, pp. 517–534.

Сведения об авторах

Степан Петрович Бурланков

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры пищевых технологий
и биоинженерии РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Burlankov.SP@rea.ru
ORCID: 0000-0001-9326-9006

Анна Сергеевна Балдина

аспирантка кафедры экономики
и государственного и муниципального
управления МФЮА.
Адрес: АОЧУ ВО «Московский финансово-
юридический университет МФЮА»,
115191, Москва, ул. Серпуховский вал,
д. 17, корп. 1.
E-mail: Baldinaas@mail.ru

Information about the authors

Stepan P. Burlankov

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department for Food
Technology and Bioengineering of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Burlankov.SP@rea.ru
ORCID: 0000-0001-9326-9006

Anna S. Baldina

Post-Graduate Student of the Department
for Economics and Public and Municipal
Administration of the MFUA.
Address: Moscow University of Finance
and Law MFUA, 1 building,
17 Serpukhov Val Str., Moscow,
115191, Russian Federation.
E-mail: Baldinaas@mail.ru