

# Собрание производителей телекоммуникационного оборудования

29.10.2015, Москва

## Тезисы по теме «Стратегия развития отрасли»

### **Для кого предлагается разрабатывать отраслевую Стратегию? Кто заказчик?**

Стратегия разрабатывается для отраслевого бизнес-сообщества и силами бизнес-сообщества. При этом мы рассчитываем, что отраслевое бизнес-сообщество будет развиваться и укрепляться в процессе работы над Стратегией и в процессе ее реализации.

Трудно переоценить роль государства в России. Но государство как регулятор является объектом влияния различных сил. Чтобы добиться от регулятора последовательной отраслевой политики, необходимо между компаниями согласовать долгосрочные интересы и стратегические цели, от лица отраслевого сообщества сформировать запрос на государственную политику.

Значительной проблемой является совмещение государством функций регулирования рыночных отношений и функций участника рыночных отношений в виде государственных концернов и холдингов. Это приводит к конфликту интересов. Предложение решения этого конфликта является одной из важных задач стратегии отраслевого бизнес-сообщества.

### **Какие компании составляют отраслевое бизнес-сообщество? Входят ли в него предприятия государственного сектора отрасли?**

Отраслевое бизнес-сообщество состоит из людей, которые участвуют в разработке стратегических решений своих компаний. Сообщество отличается от совокупности разобщенных людей и компаний тем, что в сообществе есть коммуникации, помогающие согласовать или сблизить представление о будущем, сформировать видение. Без согласования стратегического видения невозможна долгосрочная взаимовыгодная кооперация членов сообщества. В узком кругу хорошо знакомых людей согласование может происходить на неформализованном, интуитивном уровне. Но когда это Видение удастся хорошо представить в понятной для многих людей форме, тогда можно привлечь гораздо больше различных ресурсов, способствующих его реализации.

Сообщество может состояться, когда его члены опираются на схожие ценности. Поскольку мы говорим о *бизнес-сообществе*, мы рассчитываем на людей, которые поддерживают ценности предпринимательства и честной конкуренции. Поскольку мы говорим о *российском бизнес-сообществе*, то его составляют люди, которые считают себя частью российского общества и готовы делить ответственность за его развитие.

Многие предприятия государственного сектора имеют подчиненное положение. Они реализуют стратегии, разработанные головными организациями. Не всегда можно рассматривать руководителя такого предприятия как органичного члена бизнес-сообщества. Но состав руководителей государственных предприятий очень разнородный, там есть люди с разным складом мышления, разными ценностями. Таким образом, каждый раз это будет выбор конкретного человека – принимать ценности сообщества и участвовать в его работе или не участвовать. Отдельный вопрос – как защитить сообщество от недобросовестного использования

его ресурсов. Главные средства защиты – прозрачность и регулярное участие большинства членов сообщества в оценке деятельности и постановке задач.

### **Изменения в отрасли невозможны без политической воли первого лица**

Президент России имеет очень большие полномочия. В.В. Путин является талантливейшим политиком. Он хорошо чувствует настроения людей и их отношение к тому, что происходит в стране, корректируя свои политические установки с учетом этого.

Но президент России не может предложить стратегическое видение ни для радиоэлектронной отрасли, ни для других отраслей. Это не его уровень решений. Одного желания развивать промышленность недостаточно. Нужно правильно выбрать вектор развития, разработать правильную стратегию. С учетом реальных, а не иллюзорных возможностей, реальных, а не мнимых угроз. С учетом реалистичной оценки компетенций различных российских компаний, потенциала внутренней и международной кооперации. Ни президент, ни министр промышленности не могут удерживать в голове все факторы, которые нужно учесть в каждой отрасли. Поэтому им приходится полагаться на своих советников или какие-то отраслевые институты. В условиях слабого контроля со стороны отраслевого сообщества здесь открывается большой простор для различных манипуляций в частных интересах или риски ошибочных решений из-за искаженных представлений определенного человека. Ведь кто-то пишет тексты, которые Президент читает на таких совещаниях <http://tass.ru/politika/2301235>. Этот кто-то задает вектор политической воли в отношении конкретной отрасли, а не сам Президент и не отраслевое сообщество.

### **Какова восприимчивость власти к предложениям бизнес-сообщества? Зачем им наши предложения?**

Во многих случаях властям не нужны предложения общества. Кроме того, в ряде случаев представители власти считают, что развитие отраслевого сообщества опасно для них. Это не лишено оснований, если человек, наделенный государственной властью, некомпетентен или если он недобросовестно использует свои полномочия.

Для квалифицированных и добросовестных государственных служащих, которых большинство, сильное бизнес-сообщество является важной опорой. На таких людей и нужно делать ставку - они стремятся к честной карьере, им нужны реальные результаты, поэтому они восприимчивы к конструктивным предложениям.

Еще важно, что люди меняются в зависимости от окружения, от наличия объективной оценки, от наличия моральной поддержки. Мутная среда располагает к грязным поступкам, в прозрачной среде человек вынужден строже относиться к себе и более ответственно к своему делу. Никто, кроме бизнес-сообщества, не может повлиять на прозрачность бизнес-среды. И общественная оценка будет всегда наиболее объективной, т.к. она соотносит решения власти с продвижением к намеченным стратегическим целям. Рано или поздно эта оценка будет принята, как основная.

### **Как стратегия бизнес-сообщества согласуется с принятыми и разрабатываемыми государством стратегиями и госпрограммами?**

К сожалению, все принятые до сих пор государственные отраслевые стратегии и госпрограммы имели декоративный характер. Они не предлагают ясного стратегического видения. В лучшем

случае, это подборка банальных утверждений и расхожих штампов, в худшем случае добавляется изрядный объем глупостей, которыми обосновывается распределение государственного финансового ресурса, а также административное регулирование доступа к рынку.

Бизнес-сообщество может рассматривать эти программы как свой возможный ресурс, если удастся задать правильные критерии выбора субсидируемых проектов, правильные критерии регулирования доступа к рынку, а главное, если организовать открытый мониторинг результатов конкурсов и результатов субсидируемых проектов.

### **В Деловой России создан комитет радиоэлектронной отрасли**

Подробная информация прилагается отдельным файлом. Важно подчеркнуть, что Деловая Россия - это объединение предпринимателей, в него входят физические лица – руководители и акционеры частных компаний. Комитет радиоэлектронной отрасли в Деловой России позволяет использовать GR и PR ресурсы этого объединения. Кроме того, можно использовать отработанные ими демократические процедуры согласования решений, можно использовать наработки предприятий из других отраслей, совместно с предприятиями других отраслей продвигать принципы развития промышленности. Не подменяя существующие нишевые ассоциации, отраслевой комитет Деловой России предоставляет платформу для создания более широкого объединения, способного взять на себя координацию отраслевой стратегии.

### **Объединение с целью кооперации и решения технических задач – стандартизация, сертификация, выставки, конференции и пр.**

Хорошо известно, как эффективны негосударственные некоммерческие институты и организации за рубежом. Из крупных: IEEE, IPC, iNEMU, и др. В каждом направлении есть специализированные некоммерческие организации, которые обладают заметным влиянием на рынок, на направления инвестиций, направления научных исследований и др.

Пока сложно сказать, где правильнее использовать существующие структуры, расширяя их представительства в России, где создавать свои, а где можно ничего не предпринимать. Это тоже вопрос будущих обсуждений – стратегия взаимодействия с более крупными международными отраслевыми сообществами, стратегия развития существующих нишевых профессиональных объединений, взаимодействие научно-технического и бизнес-сообщества.

### **Как сообщество и отраслевая стратегия помогут компаниям в реализации планов по созданию альянсов, по объединению компаний?**

Основой для решений о создании альянсов, решений о слиянии компаний является общее стратегическое видение. Работающее бизнес-сообщество помогает уточнить и согласовать это видение. Но конкретные решения об объединении принимают частные компании в своих частных интересах. Координация этого процесса не требуется, здесь помощь могут оказывать коммерческие консультанты. Сообщество может накапливать отзывы и давать рекомендации по выбору консультантов.

**Снижение барьеров развития бизнеса за счет широкого использования имеющегося опыта и компетенций.**

Существует множество барьеров развития, которые являются мнимыми, либо сильно переоцениваемыми. Когда одна компания преодолевает барьер, она может открыть проход для множества других компаний, особенно, если хочет использовать полученный опыт, как бизнес-компетенцию. Таких возможностей особенно много в развитии экспорта. Мировой рынок огромен, российские компании на нем не пересекаются в конкуренции, а потому у них больше возможностей для сотрудничества. Вместо того, чтобы набивать свои шишки, лучше использовать имеющиеся у других компаний опыт и компетенции. Благодаря бизнес-сообществу такие возможности будут проявляться и реализовываться быстрее.

**Наша отраслевая стратегия может конфликтовать со стратегиями других бизнес-сообществ, работающих в других отраслях промышленности, в других направлениях деятельности.**

Нужно стремиться к тому, чтобы на ранних этапах проявлять возможные противоречия и согласовывать их. Например, есть стратегия развития рынка информационных технологий, которую разработала ассоциация АПКИТ. Мы должны использовать этот материал, вносить в него свои предложения, показывать взаимные долгосрочные выгоды российских производителей оборудования и российских системных интеграторов и разработчиков ПО. Важно не вступать в деструктивное противостояние, а изучать, разбираться в интересах компаний смежных направлений деятельности и учитывать их в своей стратегии.