

# В НОМЕРЕ

## ОБСУЖДАЕМ ПРОБЛЕМУ

- 3 НЕКРАСОВСКИЙ К. В.  
Время работает против нас
- 13 ФРИДМАН Ю. А.,  
ИСУПОВА О. А.,  
РЕЧКО Г. Н.  
Драгоценный уголь
- 27 ПЕРЕВАЛОВ Ю. В.,  
БАСАРГИН В. Ф.  
Формирование корпоративного  
контроля на приватизированных  
промышленных предприятиях

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

- 44 АБАЛКИН Л. И.  
Новый шанс
- 57 БЕРДАШКЕВИЧ А. П.  
Будущее российских инноваций
- 69 ЛЕВИН С. Н.  
Доходы – частные, издержки –  
общественные
- 68 «ЭКО»-информ

## ПРЕДПРИЯТИЕ

### В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

- 74 ЛОГИНОВ А. Н.  
Региональная энергетика на пути  
реформ

## ИНСТИТУТЫ РЫНКА

- 90 ФИЛИМОНОВА Е. А.,  
КОПЕИН В. В.  
Большие проблемы Маленького  
Вкладчика
- 96 МАРТЫНЕНКО В. В.  
Наш порт конкурентоспособен
- 98 ИВЧЕНКО В. Н.  
Экономический потенциал Пскова
- 100 БАЙРЕЙТЕР У.  
Региональные инструменты  
финансирования
- 104 БОНГАРТЦ Й.  
Финансирование инвестиций  
путем предоставления гарантий  
регионов и привлечения регио-  
нальных банков

## КЛУБ ДИРЕКТОРОВ

### *Интеграция – в интересах выживания*

- 108 КРЕЙЧМАН Ф. С.  
Демократизация форм собствен-  
ности как основа рыночных  
преобразований
- 114 ОРДИН В. Н.  
Совершенствование управления  
фирмой
- 118 СОФРОНИУК Г. И.,  
ЯМЩИКОВА Е. В.  
Реформирование организацион-  
ной структуры предприятия
- 122 ДЗЕРНОВИЧ А. И.  
Выбор стратегии – главное  
условие выживания
- 129 КРЫЛАТЫХ Э. Н.  
Агропродовольственный сектор:  
кооперация производителей

## РЕГИОН

- 137 ГОХБЕРГ М. Я.  
Калининградская область
- 148 УДАЧИНА М. В.  
Человечный Кузбасс

## ПУБЛИЦИСТИКА

- 153 ГРИГОРОВА Т. В.,  
ПАЗОВСКИЙ А. М.  
Под сенью коррупции

## СТРАНИЦЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИСТОРИИ РОССИИ

- 166 МАТХАНОВА Н. П.  
Узаконенное беззаконие,  
или российское чиновничество  
в середине XIX века

## РЕФОРМЫ В СТРАНАХ СНГ

- 179 СЕЛИЦКАЯ Е. Н.  
Трудный путь к рынку
- 177 ВАЛИЕВА О. В.  
Отравленные реки, пустынные  
берега

## КНИЖНАЯ ПОЛКА

- 186 ИНАМОРИ К.  
Стрять к успеху. Японское чудо



Сегодня мы являемся свидетелями ускорения процесса формирования глобальных олигополий и перехода от национальных олигополий к глобальным. Это ставит совершенно новые задачи перед российской экономикой, диктует необходимость нового и менеджмента ее предприятий.

---

---

# **Время работает против нас\***

**К. В. НЕКРАСОВСКИЙ,**  
Институт экономики и организации промышленного  
производства СО РАН,  
Новосибирск

## **От национальных олигополий – к глобальным**

Формирование глобальных олигополий связано с неуклонным движением к глобализации хозяйственной деятельности крупных компаний<sup>1</sup>. Глобализация – логическое продолжение экспансии крупных транснациональных компаний (ТНК), которая началась в послевоенные годы с бума межстрановых корпораций. В 80-е годы эти компании переросли в многонациональные корпорации (МНК), действующие в двух-трех десятках стран. Тенденция к глобализации, очевидно, не остановится до тех пор, пока компании, развивая сети своих филиалов и представительств, не проникнут со своей продукцией и услугами в регионы и территориальные «глубинки» всех стран мира.

---

\* Работа поддержана грантом OSI HESP RRS 837/1997.

<sup>1</sup> Этим вопросам посвящены наши предыдущие статьи. См.: <http://www.ieie.nsc.ru/~nek>.

*Олигополия – от греческого «олиго» – немного, несколько, «полия» – продаю. Современная система конкурентной олигополии – это такая ситуация на рынке, когда несколько участников (крупных корпораций), равновеликих по силам, полностью овладели этим рынком, когда не появляются новые конкуренты и не выбывают старые.*

В современных условиях формирование глобальных корпоративных сетей форсируется с помощью новых экономических механизмов, в частности франчайзинга.

Движущей силой экспансии корпоративных сетей служит конкуренция с себе подобными, при которой компании стремятся не отстать от конкурентов в охвате территорий и развитии структуры сетей. Этот процесс ведёт к состоянию, называемому в настоящей статье «уплотнением конкуренции сетей».

Введём *определение*. Назовём конкуренцию между несколькими сетевыми структурами (достигшими оптимальной степени «густоты») «плотной на данной территории», если в каждой точке этой территории потребитель может выбирать продукцию всех данных фирм.

При достижении состояния «уплотнения конкуренции» корпоративных структур в глобальном экономическом пространстве завершается формирование глобальных олигополий. Это означает, что резервы экстенсивного развития всех компаний-олигополистов исчерпаны.

Широко используемые в современной экономической литературе понятия «глобальная компания» и «глобальная олигополия» нуждаются в уточнении, поскольку не отражают длительного пути экстенсивного развития, ведущего к их полной реализации. Поэтому мы считаем целесообразным ввести понятия «полностью глобальная компания» (или компания, «плотная» в рамках глобального экономического пространства) и «полностью сформировавшаяся глобальная олигополия». Оба понятия относятся к «конечному состоянию», которое характеризуется, во-первых, уплотнением конкуренции компаний-олигополистов в рамках глобального экономического пространства; во-вторых, исчерпанием резервов экстенсивного развития всех компаний-олигополистов.

Можно провести параллель между нынешним эволюционным процессом, ведущим к образованию глобальных олигополий, и процессом формирования национальных олигополий.

На начальном этапе формирования национальных олигополий имеется несколько десятков, как правило, небольших компаний в рамках отдельных национальных отраслей промышленности. Например, в 20-е годы в автомобилестроении США насчитывалось свыше 30 компаний, которые стремились к расширению производства и охвату новых регионов сбыта. На определённом этапе происходит резкое сокращение числа компаний-конкурентов в отрасли в результате поглощений и слияний, а также банкротств. Это свидетельствует о возникновении эффекта «тесноты» экономического пространства в национальных рамках.

Экспансия, достигая пределов национальных границ, ведёт к тому, что сбытовые сети компаний заполняют все возможные локальные рынки. Таким образом формируются компании национального масштаба (или компании, «плотные» в рамках национального экономического пространства, по аналогии с введённым ранее понятием «полностью глобальных компаний»).

Формирование сразу нескольких компаний национального масштаба сопровождается процессом «уплотнения конкуренции» между ними в рамках национального экономического пространства. В результате происходит окончательное формирование национальных олигополий.

Конечное состояние национальных олигополий как открытых систем отличается от ожидаемого конечного состояния глобальных олигополий как замкнутых систем.

Для ожидаемого конечного состояния глобальных олигополий характерны:

- замкнутость системы, отсутствие внешних границ государств и внешних конкурентов;
- прекращение процесса экстенсивного развития компаний путём территориальной экспансии, охвата новых территорий сбыта.

Формирование глобальных олигополий предсказывалось ещё с 70-х годов. Однако сроки исполнения прогноза неожиданно приблизились. В течение последних лет наблюдается

достаточно резкий поворот в сторону крупномасштабных поглощений компаний – непосредственных конкурентов (относящихся к разным странам или к одной стране). Волна поглощений порождает цепную реакцию и охватывает различные отрасли. Это даёт основание утверждать, что процесс формирования глобальных олигополий вступил в свою первую фазу.

По выражению Л. Галамбоса, ведущего специалиста по истории бизнеса Университета Джона Гопкинса, глобальные олигополии так же неизбежны, как восход солнца.

«Если вы хотите понять, какая сила стоит за десятком крупнейших поглощений последнего времени, то есть объяснение, заключающееся в одном слове: олигополия. Какую бы отрасль промышленности вы ни взяли, она структурируется в свою собственную версию американской «большой тройки» автомобилестроителей.

Олигополистическая конкуренция оказалась благотворной, поскольку она предотвращает застой, гарантируя инновационный и эффективный менеджмент на длительную перспективу<sup>2</sup>.

Лидерам рынка нужно бросать вызов, чтобы они не утрачивали своих позиций.

После слияния компаний «Даймлер» – «Крайслер» (ныне завершённого) и «Форд» – «Вольво» (ещё продолжающегося) мировая отрасль автомобилестроения представлена шестью или восемью гигантскими компаниями.

В производстве безалкогольных напитков обозначились три основных глобальных конкурента, доли которых на американском рынке показаны в табл. 1.

Таблица 1

### Безалкогольные напитки – «большая тройка» (1998 г.)

Компания	Доля рынка США, %
«Coca-Cola»	44,5
«Pepsi»	31,4
«Cadbury Schweppes»	14,4

Источник: Davenport&Co.LLC

<sup>2</sup> The Wall Street Journal Europe. March 10. 1999. P.1.

В мировой отрасли записи музыкальных компакт-дисков намечается «большая пятёрка» (табл. 2).

Таблица 2

**Запись музыкальных компакт-дисков –  
«большая пятёрка» (декабрь 1997 г. – январь 1999 г.)**

<b>Компания</b>	<b>Доля рынка США, %</b>
«Universal/PolyGram»	24,5*
«Warner Music»	18,2
«Sony Music»	16,6
«EMI Group PLC»	12,9
«BMG Entertainment»	12,2

\* Суммарная доля двух компаний, объединённых в 1998 г.

**Источник:** Scoop Marketing.

В мировом производстве полупроводников пока около 12 глобальных участников.

В фармацевтической отрасли сегодня сформировалось 10 глобальных конкурентов, причём ожидается сокращение этого числа путём дальнейших слияний, поскольку даже гиганты в этой отрасли опасаются, что они слишком малы, чтобы конкурировать в глобальном масштабе.

Ряд примеров слияний крупнейших компаний – конкурентов в собственной стране – свидетельствует о глубоком пересмотре основ антимонопольной политики. Укажем на разрешение слияний «исторических конкурентов»: фирм Тиссена и Круппа в Германии, авиастроительных и нефтяных гигантов в США и др. Как отмечает К. Тэйлор<sup>3</sup>, эта революция в антимонопольной политике ряда государств объясняется тем, что, с одной стороны, крупные иностранные компании стали присутствовать на национальных рынках в качестве постоянных «игроков» – участников конкурентной среды, с другой стороны, укрупнение национальных компаний путём таких слияний, возможно, позволит им в перспективе войти в состав грядущих глобальных олигополий<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> См.: Taylor K. S. Human Society and the Global Economy. 1996; <http://www.ku.edu/kst/>.

<sup>4</sup> Taylor K. S. Op. cit., Ch. 12: Shifting Enforcement of Antitrust Laws.

Аналогичным образом Еврокомиссия в Брюсселе выработала свою политику по стимулированию поглощений и слияний компаний-конкурентов в ряде отраслей промышленности объединённой Европы. Цель такой политики – путём сжатия сравнительно многочисленных общеевропейских олигополий создать укрупнённые компании, которые могли бы претендовать на место в глобальных олигополиях. В частности, такая политика планируется в телекоммуникации, после того как в начале 1998 г. в десяти странах Европейского союза национальные компании этих отраслей были полностью открыты для конкуренции.

## **Почему не срабатывает традиционное мышление**

Мотивы компании «Вольво» в сделке по слиянию с «Форд моторс» красноречивы. Вначале компания «Вольво» приняла общее решение о необходимости слияния с какой-либо из крупнейших компаний отрасли, потом в течение года вела поиск подходящего партнёра. Конечный выбор пал на «Форд моторс», который, кроме прочего, предложил максимальную цену за акции поглощаемой «Вольво». При этом последняя вовсе не испытывала кризис, её финансово-экономические показатели стабильны. Менеджмент «Вольво» мотивировал своё решение тем, что сегодня, когда компания на подъёме, подобная сделка может быть осуществлена на наиболее выгодных для нее условиях. Иначе в перспективе компания может столкнуться с необходимостью аналогичной сделки, но уже в менее благоприятных условиях, когда её силы и ресурсы подорваны в глобальной конкуренции.

Почему даже такая процветающая и передовая компания, как «Вольво», пришла к необходимости прекращения независимого существования и поглощения её другой компанией? Ответ: компания по-новому рассчитала свои перспективы и факторы риска с учётом ситуации, складывающейся в глобальной отрасли, менеджмент «Вольво» почувствовал эффект «тесноты» экономического пространства, теперь уже глобального.

Обратимся к примерам из современной российской действительности. Компания «ГАЗ» выпустила крупную партию



пассажирских микроавтобусов «Газель», которые закупаются службами городского транспорта российских городов для использования, в частности, в качестве маршрутных такси. Качество этих машин значительно уступает иностранным аналогам (например, микроавтобусам «Ниссан»), что вызывает жалобы и недовольство пассажиров.

Рассмотрим следующую логическую формулу в отношении подобных типичных ситуаций: «Качество товара заведомо и бесспорно хуже иностранных аналогов, зато этот товар отечественный, поэтому следует продолжать его производство».

Очевидно, что до эпохи формирования глобальных олигополий эта формула, по сути, оправданна. Логика мышления при этом такова: «Мы должны стремиться постоянно улучшать качество и расширять масштабы производства, в результате мы достигнем со временем уровня качества и масштабов производства передовых зарубежных компаний и сможем конкурировать на равных на мировых рынках».

Идея здесь состоит в том, что следует терпеть низкое качество отечественной продукции во имя перспективы. Причём считается, что эта перспектива зависит только от наших усилий. Другими словами, начать развитие новой крупной компании в традиционной отрасли, в принципе, никогда не поздно.

Примерами успешного применения такой логики являются послевоенное развитие экономики Японии (в 50–60-е гг.) и позже (70-е гг.) Южной Кореи. Как известно, в 60-е гг. весь мир смеялся над качеством японских товаров. Однако многим компаниям этих стран удалось осуществить «звёздный» путь развития, и сегодня они стали основными кандидатами на место в глобальных олигополиях. При этом основной упор в Японии был сделан на развитие конкуренции между национальными компаниями на внутреннем рынке. Это удалось осуществить потому, что в 60–70-е гг. до глобальных олигополий было ещё далеко.

Однако в эпоху формирования глобальных олигополий данный традиционный взгляд неверен, здесь требуется новое понимание перспективы компании традиционной отрасли, а перспектива-то сужается по мере углубления фазы образова-

ния глобальной олигополии. В отмеченном выше примере производства микроавтобусов «Газель» (а также в производстве электробритв Бердского электромеханического завода и многих других аналогичных примерах современной российской промышленности в традиционных отраслях) понятно, что производство «продляет свое существование».

Но тогда всё более настойчиво звучит вопрос: «Каковы же перспективы?» Если признать, что никаких других перспектив, кроме «продления существования», здесь не предвидится, то очевидно, следовало бы принять и альтернативный вариант развития: создавать российские филиалы компаний типа «Ниссан», направив основные усилия на переход от финишной сборки иностранных моделей к охвату всё более глубоких стадий производственного цикла и расширению масштабов производства, включая производство на экспорт.

### **Принцип сужающихся перспектив**

Обращаясь к конкретным примерам, сегодня ещё нельзя утверждать, что перспективы отечественных производителей (микроавтобусов «Газель», электробритв БЭМЗ и др.) в традиционных отраслях полностью равны нулю, поскольку формирование бастиона глобальных олигополий находится ещё только в первой фазе. Важно, однако, что процесс ускоряется, и это уменьшает шансы на независимое развитие отечественной промышленности в традиционных отраслях.

Для понимания этой новой закономерности и оценки факторов риска следует принять тезис о том, что положение компаний национального или межрегионального масштаба в России и других странах на нынешнем этапе развёртывания глобальных олигополий аналогично положению мелких и средних компаний на соответствующем этапе в истории формирования национальных олигополий.

Представим себе положение небольшой компании в одной из отраслей промышленности США в 30–40-е годы, в момент поворота к сокращению числа компаний в отрасли в результате возникновения описанного выше эффекта «тесноты» национального экономического пространства. Шансы подобной компании на независимое развитие существуют

постольку, поскольку формирование национальных олигополий ещё не завершено, и эти шансы будут монотонно убывать, вплоть до нуля по мере приближения к «конечному состоянию».

Отметим, что на последних стадиях формирования национальных олигополий борьба за место в олигополии достигает максимальной остроты. В этом заключается ответ на вопрос, почему так трудно увеличить число компаний после формирования их конечного состава. Например, если бы кем-то был предложен инвестиционный проект по развитию новой,  $N+1$ -й компании в отрасли, после того как в ней в результате упорной борьбы определилось конечное число  $N$  выживших компаний, то очевидно, этот проект был бы признан как минимум сопряжённым с особым риском.

Тезис об особой сложности или даже невозможности увеличения числа компаний в конечной олигополии на единицу ещё более усиливается при переходе к глобальным олигополиям, поскольку, как отмечалось выше, последние образуют замкнутую систему, в отличие от олигополий национального уровня, образующих открытую систему (в частности, испытывающих влияние извне и распространяющих своё влияние во внешние сферы) – соответственно для них этот тезис не является достаточно строгим.

В этом мы также видим подтверждение неприменимости в современных условиях приведённого выше стереотипа традиционного мышления: «Начинать развитие новой компании в сфере традиционных отраслей никогда не поздно». Время работает не на нас.

## Заключение и выводы

Сегодня можно утверждать, что процесс формирования глобальных олигополий вступил в свою первую фазу. Это создаёт для менеджмента крупных компаний принципиально новую ситуацию. Её осмысление приводит к следующим нетривиальным выводам.

**Вывод первый:** в новых условиях делать ставку на конкуренцию крупных отечественных компаний между собой на внутреннем рынке бессмысленно.

**Вывод второй:** стратегия крупных компаний может непосредственно зависеть от углубления фазы образования глобальных олигополий. Так, на определённой, достаточно глубокой фазе этого процесса может оказаться под вопросом развитие даже одной крупной отечественной компании, относящейся к традиционной отрасли.

**Вывод третий:** можно увидеть прямую аналогию между поведением крупных компаний национального масштаба в новых условиях и поведением мелких и средних компаний на соответствующем этапе в истории формирования национальных олигополий. Тогда стратегия мелких и средних компаний традиционных отраслей заключалась в том, чтобы либо осуществить сверхзадачу (ценой сверхусилий) – проникнуть в круг компаний-олигополистов, либо найти наиболее оптимальный и выгодный путь слияния с другими компаниями отрасли.

В соответствии с этой аналогией ускорение формирования глобальных олигополий требует от менеджмента крупных компаний традиционных отраслей нового понимания перспектив своего бизнеса и оценки соответствующих факторов риска.

**Вывод четвёртый:** вариант развития в сфере новейших отраслей и технологий (где ещё не сформирована олигополия) на всех стадиях процесса формирования глобальных олигополий сохраняется как наиболее универсальный и перспективный.



# ДРАГОЦЕННЫЙ УГОЛЬ

*(Институциональные преобразования  
в экономике Кемеровской области)*

**Ю. А. ФРИДМАН,**  
доктор экономических наук,  
**О. А. ИСУПОВА,**  
кандидат экономических наук,  
**Г. Н. РЕЧКО,**  
кандидат экономических наук,  
Кемеровская лаборатория Института экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,  
Кемерово

Переход к рыночным отношениям невозможен без возникновения соответствующих институциональных условий. Попытки сформировать такие условия предпринимаются в России на протяжении последних десяти лет. Однако то, что происходит в этот период в базовых отраслях экономики Кузбасса, точнее определить не как создание новых, а приспособление ранее сформировавшихся отношений к требованиям рынка.

Рыночно-ориентированные преобразования в экономике региона включали изменение институциональной среды, создание новых оргструктур и изменение основ институциональных взаимоотношений хозяйствующих субъектов. Наиболее ярко особенности этой трансформации проявились в угольной промышленности Кузбасса.

## **Структура собственности**

В соответствии с программой разгосударствления собственности в угольной промышленности Кузбасса в 1991–1996 гг. угледобывающие предприятия были реформированы

© ЭКО 2000 г.

в акционерные общества. При этом в 1991–1992 гг. примерно 3/4 всех шахт и разрезов стали обществами закрытого типа, было создано 4 совместных предприятия. Позднее, в связи с обострением технологических и технических проблем, нарастанием противоречий между стремлением коллективов к самостоятельности и усиливающимся давлением со стороны государственных органов, ростом волны неплатежей, обострением конкуренции на внешнем и внутреннем угольных рынках, появилась настоятельная необходимость привлечения инвесторов.

Практически все предприятия угольной отрасли изменили организационно-правовую форму деятельности, став открытыми акционерными обществами. Вырос поток увольняющихся с угольных предприятий, акции работников-акционеров переходили во владение директоров предприятий. Цель такого перетока – полное сосредоточение в руках руководителей контроля над товарными и финансовыми потоками на предприятиях.

Среди акционерных предприятий угольной промышленности Кузбасса более 70% являются на самом деле частными, так как от 51 до 100% акций принадлежат их директорам, либо в результате перепродажи оказались в руках московских и иностранных компаний.

К примеру, около 54% капитала ЗАО «Черниговец» принадлежит московской компании «Миривест», более 60% акций концерна «Кузбассразрезуголь» перешли в собственность компании «Сибирский алюминий». Коллективы предприятий практически не имеют возможности противодействовать подобному процессу.

Нередко смена собственников в угольной промышленности Кузбасса происходит в результате банкротства, зачастую искусственно вызванного кредиторами. Таким образом те, кто ссужает предприятие деньгами, внедряют свое внешнее управление. Его цель – переход собственности под контроль тех или иных финансовых магнатов. Этот поэтапный процесс облегчается тем, что при процедуре банкротства угледобывающему предприятию предоставляется на достаточно длительный срок мораторий на все его задолженности.

Предприятие, как правило, принимает решение о частичной продаже своих акций, что, в свою очередь, приводит к передаче части собственности в руки новых владельцев. Таким образом, **в результате низкой эффективности фактический контроль за использованием мощностей, распределением ресурсов на ряде предприятий угольной промышленности региона всё чаще переходит к кредиторам.** Обойтись же без кредитов, в том числе товарных (техника, запасные части, горюче-смазочные материалы и др.), угледобывающие предприятия не могут.

Руководство предприятия занято материальным обеспечением технологического процесса, выплатой заработной платы, налогов, кредиторы же определяют политику маркетинга и финансов. Другими словами, налицо так называемое «теневое управление».

Повышенный уровень риска потерь при использовании действующих схем продажи угля приводит к дополнительному снижению доходов предприятий. Это усиливает их «теневую зависимость». В таких условиях от изменения структуры собственников коренным образом зависит политика предприятий, в том числе и в области добычи и реализации угля.

Неудовлетворительные финансовые результаты деятельности угольных предприятий, помимо объективных причин (горно-геологические условия, качество добываемого угля, марочный состав, география потребления), обусловлены менталитетом собственников, их неспособностью оценить конъюнктуру угольного рынка, неготовностью реально влиять на цену угля.

На процесс становления института собственности в значительной степени повлияли и особенности приватизации предприятий угольного комплекса Кузбасса. До начала приватизации в отрасли существовали производственные объединения (ПО), созданные преимущественно по территориальному принципу. В них входили на правах структурных подразделений предприятия, обеспечивающие весь технологический цикл (ремонтные, строительные, автотранспортные и другие инфраструктурные службы). В широком смысле их совокупность допустимо было рассматривать как холдинговую форму взаимодействия.

Однако приватизация была проведена не для всего комплекса предприятий, входящих в производственное объединение, что могло бы позволить впоследствии трансформировать его в холдинг, а отдельно для каждой структурной единицы, к тому же в различных формах. Это имело, конечно, объективные причины, важнейшие среди которых – неподготовленность управленческого аппарата к работе в рыночных условиях и отсутствие рыночной ниши для всего бывшего объединения.

Угледобывающим, строительным, автотранспортным, ремонтным, монтажным и другим предприятиям, ранее входившим в ПО, приходилось искать рынки сбыта своей продукции и услуг автономно, без согласования с другими субъектами рынка и бывшими коллегами по объединению.

Итак, особенности структуры собственности в угольной промышленности Кузбасса таковы:

- ✓ переход контрольных пакетов акций в ходе приватизации в руки конкретных частных владельцев (чаще всего – директоров), а не трудовых коллективов;
- ✓ усилившийся за последние годы процесс перехода собственности под фактический контроль структур, не имеющих никакого отношения к Кузбассу (как правило, московских и иностранных);
- ✓ стремление части предприятий (преимущественно ЗАО) к ускоренному банкротству, зачастую – ложному, являющемуся своеобразным методом получения отсрочки в связи с задолженностями по федеральным и местным налогам;
- ✓ отсутствие возможностей выплачивать дивиденды по акциям в силу низкой рентабельности деятельности ЗАО, ставшей следствием действующего механизма формирования цены на уголь;
- ✓ отсутствие у собственников менталитета хозяина и, как следствие, отсутствие системы страхования хозяйственных рисков, приводящее к финансовой неустойчивости.



## Институт цен

Вопросы ценообразования – ключевой момент деятельности угледобывающих предприятий Кузбасса. В рыночной экономике цена – результат конъюнктурных колебаний спроса и предложения. В угольной же отрасли, в том числе в Кузбассе, **основой формирования цены угля по-прежнему является себестоимость его добычи. Именно это стало одной из основных причин возрастающей дотационности отрасли и региона в целом.**

Получив право самостоятельно определять экономическую политику, предприятия столкнулись с тем, что рыночная цена на их продукцию оказалась ниже себестоимости. Себестоимость угля отражает сегодня затраты на электроэнергию, горюче-смазочные материалы, строительно-монтажные работы, запчасти и пр., то есть затраты, возникшие в других секторах экономики. И контрактные цены не способны компенсировать все эти издержки.

На предприятиях открытой добычи Кузбасса получили распространение механизмы возмещения потерь, возникших при реализации угля по рыночным ценам. К ним относятся продажа на экспорт, взаимозачеты, бартерные операции.

В период галопирующего роста курсов иностранных валют и обвального падения рубля продажа валютной выручки по обменному курсу, значительно превышающему его уровень в момент заключения контракта, позволяла многим угледобывающим предприятиям-экспортерам сократить платёжный дефицит, возникший в результате убыточной продажи угля на внутреннем рынке, и возместить средства, ушедшие на его добычу, транспортировку и реализацию.

Взаимозачеты с бюджетами всех уровней, внебюджетными фондами, страховыми компаниями, энергетиками, железной дорогой и кредиторами (включая кредитные учреждения) стали привычным способом погашения задолженностей угольных предприятий. По адресам заимодавцев направляется уголь. Такая практика является едва ли не единственной возможностью реализовать уголь по ценам прејскурантов, которые учитывают не только себестоимость, но и плановую рентабельность.

Однако на рынке денежных суррогатов, к которым относятся и взаимозачеты, складываются тенденции, которые могут привести к невосполнимым убыткам.

Практика взаимозачетов приводит, как минимум, к двум негативным последствиям – демпингу на рынке угля и искажению физического объема материальной составляющей бюджетов всех уровней. Фактически бюджетополучатели «по вине» зачетных цен не получают материализованный бюджет, равный в физическом объеме своему денежному выражению. Он значительно меньше последнего.

Бартерные операции используются угольными предприятиями, как правило, при поставках техники, средств механизации, электрооборудования, выполнении строительно-монтажных работ, поставках продуктов для общественного питания, а также с целью погашения задолженности по заработной плате.

Представляется, что все вышеназванные факторы являются временными и не должны влиять на конъюнктуру цены. В рыночной среде действие таких факторов должно быть условно исключено. **Нерешенность вопросов ценообразования сводит на нет конкурентные преимущества Кузбасского региона – наличие высококачественных и относительно дешевых топливно-энергетических ресурсов.**

## Налоги

Современная налоговая система также ограничивает проявление конкурентных преимуществ угольной промышленности Кузбасса.

Основная сложность состоит в том, что налоговые платежи, взимаемые с оборотов, начисляются и оплачиваются при отгрузке угля. Оплата же его потребителями может осуществляться значительно позже, что искажает экономические результаты.

Кроме того, при такой схеме предприятие не может сформировать серьезные собственные финансовые ресурсы за счет таких внутренних источников, как амортизационный фонд и временно отложенные налоговые платежи.

**В настоящее время до 80% цены на уголь предназначается для оплаты налогов.**

По нашему мнению, для базовых отраслей (в частности угольной) целесообразно пересмотреть налоговую политику, чтобы усилить регулирующую функцию налогов, не причиняя ущерба финансовому состоянию предприятия.

## Тарифная политика

Экономико-географическое положение Кемеровской области таково, что тарифы оказывают едва ли не решающее воздействие на формирование используемых при взаиморасчетах цен, на взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, конкурентоспособность кузнецких углей и других продуктов промышленности на внутреннем и внешнем рынках.

**Развитие угольной промышленности сдерживается завышенностью и опережающим ростом транспортных тарифов, их недифференцированностью.** К примеру, при росте цен на продукцию производственного назначения за 1993–1998 гг. в среднем в 26 раз тарифы на перевозку важнейших видов продукции кузбасской экономики выросли в среднем в 55–57 раз.

Виной всему – отсутствие единой политики в отношении к региону и его базовым отраслям. Тем более нельзя говорить о каком бы то ни было государственном протекционизме. Хотя он и весьма желателен в условиях удалённости Кузбасса от основных центров потребления кузнецких углей.

В новой институциональной среде тарифы, кроме государства, могут устанавливать участники контрактных отношений.

В последние годы в Кемеровской области распространилась практика подписания соглашений между Администрацией региона и Министерством путей сообщения России о предоставлении льготных тарифов на перевозку угля и других видов продукции (металла, продуктов химии, машиностроения, лесной промышленности, сельскохозяйственной продукции, стройматериалов и др.). В результате дифференцированных скидок уменьшается оплата услуг за железнодорожные перевозки.

Итак, **формирование основных экономических институтов в угольной отрасли Кузбасса столкнулось с серьез-**

ным противодействием ранее существовавших, нерыночных экономических институтов.

## Становление нового институционального устройства

Взаимоотношения покупателя (клиента, заказчика) и продавца в рыночной среде строятся преимущественно на основе контракта, цель которого – уменьшение транзакционных издержек. Величина последних в угольной промышленности зависит от вложения средств (продавца, покупателя) в товарные склады и площадки, портовые терминалы, возможно, даже в собственный флот.

Рост издержек вынуждал и вынуждает углепроизводителей обращаться к посредникам-спецэкспортёрам, которые, используя часть торговой наценки на оплату своих услуг и обслуживание транзакционных активов, снижали экспортную цену угля, выплачиваемую товаропроизводителю, и тем самым уменьшали эффективность функционирования последнего.

К тому же в Кузбассе нет крупных фирм-экспортёров. Поэтому трансформация управления в угольной промышленности региона (в частности, в открытой угледобыче) должна идти по пути централизации экспорта посредством структуры «КРУ-трейдинг», созданной при концерне «Кузбассразрезуголь» для экспорта кузнецких углей. Централизация позволит сэкономить как на транзакционных издержках, так и на производственных затратах.

Такая структурная перестройка необходима, чтобы появилась возможность работать по долгосрочным контрактам. При этом следует отметить, что отсутствие транзакционных активов существенно снижает эффект централизованного управления экспортом.

Так, в настоящее время «КРУ-трейдинг» работает с иностранными партнёрами только на условиях FOB<sup>1</sup>. В перспек-

---

<sup>1</sup> FOB, франко-борт (англ. FOB, free of board – свободно на борту) – условие поставки товаров в международной торговле, когда продавец обязан за свой счет поставить товар на борт судна и оплатить экспортные пошлины. Покупатель должен за свой счет зафрахтовать судно, оплатить товар, обеспечить его перевозку. – **Прим. ред.**

тиве у крупнейших углепроизводителей есть намерения и реальная экономическая необходимость перехода на условия СИФ (доставку угля до порта покупателя), но для этого необходимо наладить чёткие взаимоотношения с перевозчиками угля, портами, таможей на основе долгосрочных контактов всех участников. Пока и железная дорога, и морские порты могут в одностороннем порядке сдерживать объёмы экспорта (запреты перевозок, повышение тарифов, правила эксплуатации портов и т. п.). Разукрупнение экспорта и обслуживание его на различных портовых площадках приводит к удорожанию фрахта минимум на 30%.

Важная особенность контрактной системы состоит в том, что границы фирмы не являются жёсткими, при смене задач и технологий меняются структуры управления. В состав такой контрактной структуры, как правило, входят на основе интеграции собственности необходимые подразделения различных компаний. **Пример подобной интеграции – создание финансово-промышленных групп, картелей, корпораций.**

## Выбор управления

Разгосударствление предприятий угольной промышленности в регионе привело к появлению, кроме государственной, еще и корпоративной и частной собственности. При этом происходило искусственное разделение технологически связанных предприятий в ходе их приватизации различными собственниками. Шахты, разрезы, ГОФ и ЦОФ, а особенно – ремонтные, автомобильные, энерго-, технологические и другие предприятия, входившие ранее в состав угольного комплекса, оказались в различных формах подчинённости и управления. Весьма серьёзно на деятельности отрасли отразилось отделение от централизованной структуры управления снабженческо-сбытовых организаций, обеспечивавших поставки техники, горюче-смазочных материалов, запасных частей, оборудования.

Контрактная форма взаимодействия обслуживающих с основными угледобывающими предприятиями помогает сохранить производственные взаимосвязи, но не способна решить все проблемы технологически взаимосвязанных предприятий.

Поэтому возникают диспропорции, дефицит в отдельных позициях материально-технического снабжения, недопоставки, срывы сроков и слабый учёт сезонности, что обусловлено, в частности, отсутствием опыта и дисциплины у поставщиков, являющихся новичками на рынке.

И хотя в последнее время специалисты отмечают некоторое улучшение ситуации, связанное с нормализацией экономического положения на предприятиях-поставщиках, частичной развязкой неплатежей между регионами, стабилизацией цен на уголь в центральных регионах России (место дислокации основных поставщиков техники, запасных частей), прочность и отлаженность связей, скорее, являются исключением, нежели правилом, поскольку налаживание прямых производственных взаимосвязей в условиях неплатежей – весьма нелегкая задача.

В последнее время в угольной промышленности региона заметна тенденция к усилению вертикальной координации, т. е. формированию таких схем и структур управления, при которых управленческие решения спускаются сверху низовым звеньям. При этом хозяйствующие субъекты, входящие в состав вертикально-ориентированной структуры, номинально сохраняют все атрибуты хозяйственной и финансовой самостоятельности, однако их деятельность подчиняется целям и задачам вышестоящей организации. Жёсткий контроль распределения ресурсов, в том числе угля, позволяет контролировать весь процесс жизнедеятельности и развития предприятия.

Примером такой структуры могут быть концерны «Кузбассразрезуголь» и «Кузнецкуголь», корпорация «Южный Кузбасс», открытое акционерное общество «Угольная компания “Кузбассуголь”». Стремление подобных структур контролировать деятельность подведомственных им предприятий с целью нормализации платежной дисциплины вполне объяснимо.

**Интересен опыт концерна «Кузбассразрезуголь» в области создания новых форм вертикального взаимодействия, когда за счёт централизации реализуется стремление сократить издержки внутрифирменных трансакций.**

Разрезы и автобазы именно «Кузбассразрезугля» оказались наиболее подготовленными к работе в условиях отсутствия централизованной координации. Этот комбинат (впоследствии концерн) изначально имел двухзвенную структуру управления (в его составе не было трестов), что способствовало безболезненному созданию одноимённой холдинговой компании. С 1997 г. она владеет 60% акций всех входящих в состав концерна предприятий.

Вместе с тем преобладающей в угольной промышленности по-прежнему остаётся функциональная система управления, которая, по мнению многих специалистов, исчерпала свои возможности, и наиболее успешные ресурсодобывающие компании мира давно от нее отказались.

Во-первых, сегодня на угольном рынке действуют законы конъюнктуры, требующие гибкости и быстрой реакции на развитие событий. И среди факторов, определяющих конъюнктуру, важнейшим является спрос. На рынке ресурсов покупатель всегда диктовал условия – по качеству, цене, способам доставки, ритмичности поставок.

Именно этими параметрами определяется спрос и на кузнецкие угли, а сам угольный рынок называют в настоящее время рынком покупателя.

Во-вторых, современный рынок угля характеризуется усилением конкуренции. В этих условиях угледобывающие предприятия (прежде всего имеющие высокую себестоимость и низкое качество углей) сталкиваются с проблемой низкой доходности или даже убыточности сбытовых операций, так как явно «провисают» вопросы координации и регулирования деятельности, взаимодействия углепроизводителей. Открытой остаётся эта проблема и в угольных компаниях Кузбасса.

Возникшие как результат приспособления ранее действовавших оргструктур к рыночным изменениям, эти компании объединяют весьма разноликих производителей<sup>2</sup> и, по сути,

---

<sup>2</sup> Различается в этих компаниях практически все – от способов и технологий ведения горных работ до методов решения социальных проблем и принятия управленческих решений в коллективах.

изначально предопределяют дисбаланс интересов самой угольной компании и входящих в неё предприятий. Конфликт интересов снижает результативность деятельности всей угольной компании: когда предприятия самостоятельно строят свою ценовую политику и при этом испытывают финансовые затруднения, потребителям угля удаётся сбивать цену на уголь даже в пределах одной компании.

## Картели? А почему бы и нет?

Огромные убытки несёт и регион – от потерь и недополучения налоговых сборов при низкой доходности сбыта угля. Возникает правомерный вопрос: **не провести ли в противовес практикуемому территориальному принципу интеграцию углепроизводителей на основе близости рыночных интересов?** Речь идёт о создании структур картельного типа. Цель создания картелей – координация сбытовой политики посредством согласования цен, объемов и направлений реализации продукции, глубины специализации и т. д.

Представляется, что в случае создания картеля, ориентированного на сбыт высококачественных конкурентоспособных углей, Кузбасский регион получал бы доходы с различных угольных рынков, преимущественно удалённых. Картели же, созданные для аутсайдеров конкуренции<sup>3</sup>, имели бы приоритет на ближних рынках угля.

Организованное распределение поставок позволит ослабить внутригрупповую конкуренцию и исключить привлечение клиентов (покупателей) в результате снижения цен внутри групп углепроизводителей, а следовательно – поможет увеличить доходность реализации кузнецких углей и совокупную доходность региона в целом.

Специалисты считают, что подобный подход целесообразен и для производителей коксующихся углей. Более того, на базе таких картельных центров предлагается создание в пер-

---

<sup>3</sup> В среднем лишь 50% добываемого угля находит гарантированный сбыт с гарантией оплаты. Для остальной части угля предприятия зачастую вынуждены прибегать к различным суррогатным формам оплаты.



спективе регионального картельного совета, и следовательно, формирование определённых предпосылок для перехода к регулируемому рынку<sup>4</sup>.

Конкуренция всё настоятельнее диктует необходимость консолидации прежде всего «слабых» участников рынка, для которых некоторое ограничение свободы компенсируется стабилизацией позиций на рынке, улучшением результатов хозяйствования. При этом чем неблагоприятнее будет складываться рыночная конъюнктура, тем больше будет потребность во взаимодействии.

Создание структур картельного типа рассматривается специалистами как реальная возможность совершенствования механизма управления угольным комплексом Кузбасса с целью кардинальной его перестройки и переориентации на высокую эффективность функционирования в рыночных условиях.

## Преимущества корпораций

Вполне логично, что создание оптимальной производственно-экономической структуры, способствующей диверсификации бизнеса (посредством завоевания новых рынков, достижения более высокой прибыльности) и оптимизации системы управления, не ограничилось бы координацией только одного вида деятельности – сбыта. В Кузбассе активно обсуждаются предложения, нацеленные на **тесную кооперацию деятельности целого ряда отраслей и производств, не только технологически связанных, но и ориентированных на конечный продукт.**

Наиболее важные функции таких корпораций на современном этапе – улучшение менеджмента, упорядочение финансовых потоков, перепрофилирование незагруженных мощностей на выпуск высокотехнологичной продукции. Кроме того, есть надежда с созданием подобных корпораций качественно улучшить положение дел, связанных с налоговыми

---

<sup>4</sup> Для согласования отраслевых интересов с интересами региона в совет предполагается ввести представителей областной Администрации.

платежами. Также корпорация будет способствовать гарантированным взаимозачётам между организациями, своевременным погашениям задолженности и обеспечению необходимого уровня ликвидности.

Анализ мирового опыта показывает, что крупные корпорации обладают резервами эффективности, связанными с изменением институциональной среды (общее управление, институт собственности и др.). Всё это выходит за пределы технологий и непосредственной организации производства.

Сокращение транзакционных издержек у корпораций происходит, во-первых, в силу того, что в составе крупной фирмы всегда имеются специализированные организации или подразделения. Они выполняют свои функции лучше, чем мелкие компании, вынужденные уступать давлению конкурентов на рынке, часто допуская неэффективные сделки и даже демпинг.

Во-вторых, резко сокращаются издержки на подготовку контрактов, представительство, проведение переговоров и заключение контрактов между предприятиями и организациями, составляющими корпорацию, поскольку они действуют в рамках консолидированной собственности и общего стратегического управления, а следовательно – в рамках единой политики. В конечном итоге снижаются затраты в результате объединения администраций, инфраструктур, коммуникаций.

Кроме того, при формировании крупных структур возможна экономия на расходах, связанных с осуществлением (сопровождением) контрактов.

В целом же конкурентные преимущества отрасли в рамках корпорации реализуются, бесспорно, полнее. Немаловажно и то, что лишь крупная структура способна сконцентрировать достаточный научно-технический потенциал, способный создать конкурентоспособный конечный продукт функционирования корпорации.



# ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ НА ПРИВАТИЗИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ю. В. ПЕРЕВАЛОВ,  
доктор экономических наук,  
заместитель директора Института экономики  
Уральского отделения РАН,  
В. Ф. БАСАРГИН,  
председатель Фонда имущества Свердловской области,  
Екатеринбург

Передел собственности, динамично происходящий на отечественных приватизированных предприятиях и проанализированный нами на примере 43 промышленных предприятий Свердловской области в предыдущей статье<sup>1</sup>, приведет к изменениям в деятельности предприятий только тогда, когда новые собственники смогут контролировать менеджмент. В акционерных обществах такой контроль осуществляет совет директоров.

Что же происходит в советах директоров приватизированных предприятий? Как формируется их структура? Способны ли новые собственники повлиять на этот процесс? Мы попытаемся ответить на эти вопросы, используя ту же выборку из 43 промышленных предприятий.

Основные показатели, характеризующие советы директоров на обследованных приватизированных предприятиях, представлены в табл. 1.

<sup>1</sup> См.: Перевалов Ю. В. Басаргин В. Ф. Формирование структуры собственности на приватизированных промышленных предприятиях // ЭКО. 2000. № 1.



Таблица 1

## Структура советов директоров, %

Показатель	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доля работников АО	61,6	61,5	58,0	54,1	53,4	57,5
Доля внешних членов совета	38,4	38,5	42,0	45,9	46,6	42,5
<i>В том числе представители:</i>						
государства	23,8	11,0	7,7	6,1	6,4	2,8
инвестиционных фондов	2,9	3,6	5,5	4,7	3,5	3,5
банков	0,5	1,3	2,0	1,4	1,7	0,5
АО	3,4	10,8	10,9	11,7	12,7	14,5
ЗАО, ООО	5,0	8,7	13,9	19,1	19,7	19,1
прочие внешние акционеры	2,8	3,1	1,9	2,9	2,6	2,2
<i>Доля предприятий, где заменен:</i>						
генеральный директор	0,0	10,0	10,0	10,0	40,0	10,0
председатель совета	0,0	10,0	10,0	30,0	40,0	30,0

За четыре послеприватизационных года среднее число членов совета директоров выросло с 6,3 до 8,1 чел. и сократилось на пятый год до 8 чел. Параллельно упала доля работников приватизированных предприятий – членов совета директоров. Однако она не была меньше 53,4% (на четвертый год), а на пятый даже выросла. Таким образом, трудовой коллектив, имеющий к пятому году после приватизации в среднем лишь 26,1% акций, составляет 57,5% совета директоров.

Коэффициент представительства, характеризующий, какую долю членов совета директоров – своих представителей имеет в среднем группа акционеров на каждый 1% акций, находящихся в ее собственности, для трудового коллектива равен 2,2 (табл. 2).

Можно было бы ожидать, что чем больше пакет акций у какой-либо группы акционеров, тем непропорционально боль-

Таблица 2

Коэффициенты представительства в советах директоров (средние и по вариантам приватизации)

Тип собственника	Год приватизации				1-й год после приватизации				2-й год после приватизации			
	Для выборки в целом	Вариант приватизации			Для выборки в целом	Вариант приватизации			Для выборки в целом	Вариант приватизации		
		1	2	2а		1	2	2а		1	2	2а
Государство	0,32	0,37	0,30	0,15	0,33	0,16	0,43	0,00	0,40	0,31	0,42	0,00
Работники АО	3,32	3,83	3,67	2,55	1,50	2,80	1,46	0,92	1,43	1,86	1,47	1,00
Внешние акционеры, всего	4,71	5,42	3,88	X	1,48	1,65	1,42	1,58	1,05	1,12	1,02	1,01
<i>В том числе представители:</i>												
инвестиционных фондов	1,71	X	1,60	X	0,44	0,71	0,42	0,00	0,76	1,01	0,71	0,00
банков	3,96	X	0,00	X	2,49	15974,88	1,11	X	4,84	14199,90	3,24	0,00
АО	0,86	0,63	1,30	X	1,59	1,06	2,81	0,38	0,99	1,19	1,18	0,27
ЗАО, ООО	3,53	X	1,06	X	1,30	1,71	0,70	40,07	0,90	0,65	0,86	9,00
	3-й год после приватизации				4-й год после приватизации				5-й год после приватизации			
Государство	0,48	0,46	0,55	0,00	0,67	0,58	0,73	X	0,41	0,15	0,57	X
Работники АО	1,50	1,88	1,57	0,89	1,79	2,17	2,00	1,01	2,20	2,69	2,41	1,26
Внешние акционеры, всего	0,90	1,12	0,81	1,18	0,77	0,95	0,71	0,98	0,63	0,75	0,59	0,81
<i>В том числе представители:</i>												
инвестиционных фондов	0,62	0,80	0,58	0,00	0,43	0,72	0,29	0,00	0,39	0,59	0,31	0,00
банков	0,80	7667,93	0,51	41,89	0,83	102,24	0,57	41,89	0,19	0,00	0,20	0,00
АО	1,06	1,21	1,15	0,58	1,00	1,30	0,72	0,89	0,98	1,59	0,87	0,93
ЗАО, ООО	0,82	0,60	0,81	2,99	0,84	0,57	0,93	1,80	0,66	0,42	0,69	1,05

шее представительство в совете она должна иметь, т. е. коэффициент представительства у этой группы должен быть больше единицы. И наоборот, меньшинство может вообще не быть представлено в совете директоров. Однако для государства коэффициент представительства на пятый год равен 0,41, для инвестиционных фондов – 0,39, банков – 0,19, АО – 0,98, ЗАО и ООО – 0,66. Таким образом, не только для всех остальных групп акционеров коэффициент представительства не превышает единицы – для ЗАО и ООО, которые обладают 29% акций, он оказывается в 1,5 раза меньше, чем для АО, у которых доля акций в 2 раза ниже (это объясняется, на наш взгляд, тем, что такие ЗАО и ООО фактически контролируются руководителями приватизированных предприятий).

В год приватизации, когда большинство акций еще не было распродано внешним акционерам, коэффициент представительства для трудового коллектива был очень высок (3,32), но еще выше он был для банков (3,96) и ЗАО, ООО (3,53) и достаточно высок для инвестиционных фондов – 1,71. В первый год после приватизации коэффициент представительства для трудового коллектива уменьшился более чем вдвое (1,5), инвестиционных фондов – более чем в 4 раза (0,44), банков – более чем в 1,5 раза (2,49), зато он в 2–3 раза увеличился у АО – до 1,66, ЗАО и ООО – 1,3. Таким образом, поначалу не только трудовые коллективы, но и банки, ЗАО, инвестиционные фонды, а чуть позже и АО были непропорционально сильно (за счет государства) представлены в совете директоров, но в дальнейшем их представительство значительно снизилось, а трудовых коллективов – сначала снизилось, а потом снова выросло.

Таким образом, трудовые коллективы имеют непропорционально высокое, не соответствующее имеющимся у его членов акциям, представительство в совете директоров, а внешние акционеры – наоборот, непропорционально низкое (кроме АО). Вместе с тем сразу после приватизации представительство банков, ЗАО и ООО, инвестиционных фондов было значительно выше, чем доля их акций. Включение в совет директоров представителей внешних акционеров в первые годы приватизации, когда объективно они не обладали для

этого достаточным пакетом акций, возможно, связано надеждами трудового коллектива, что представители внешних акционеров в совете директоров могут оказаться полезными для работы приватизированных предприятий (например, банкиры будут обеспечивать их кредитами на льготных условиях). По-видимому, когда эти надежды не оправдались, внешних представителей постепенно начали замещать представителями трудовых коллективов.

Конечно, такой анализ может показаться условным, поскольку мы используем среднюю долю акций всей группы акционеров, но акционеры группы могут не объединяться, чтобы поддержать избрание своих представителей в совет директоров. Однако сравнение доли представителей группы в совете директоров с их долей на предприятиях как крупнейших акционеров не меняет существенно картины. Например, ЗАО, как отмечалось в предыдущей нашей статье, являются крупнейшими акционерами на 34,3% предприятий на пятый год после приватизации, но имеют в составе советов директоров только 19,1% своих представителей, АО – 25,71 и 14,5%, инвестиционные фонды – 5,71 и 3,5%, а банки не являются крупнейшими акционерами, но имеют в составе советов директоров 0,5% своих представителей.

Первые три года на 10% всех предприятий ежегодно происходит замена генерального директора, а на четвертый год они были заменены на 40% из них. Еще интенсивнее происходит замена председателей совета директоров (см. табл. 1).

На третий год массовая замена председателей совета не сопровождалась соответствующей заменой генеральных директоров, что можно объяснить нормативным решением, запретившим совмещение этих двух постов. На четвертый год, однако, ситуация изменилась, и замена председателей совета директоров и генеральных директоров происходила параллельно. Очевидно, это связано со сменой собственников: на третий год средняя доля внешних акционеров на предприятиях выборки превысила 51,2%, а на четвертый – увеличилась до 60,5%, что, по-видимому, оказалось достаточным для смены председателей совета директоров и генеральных директоров в 40% АО.

Среднее число членов совета директоров на предприятиях, приватизированных по варианту 1, в год приватизации было на 24% ниже, чем по всей выборке (табл. 3). Однако уже в первый–третий годы они по численности превзошли средние показатели, хотя на четвертый–пятый годы она снизилась снова. Для этого варианта характерна также более низкая доля в совете директоров работников АО, уже со второго года после приватизации упавшая ниже 50%.

Таблица 3

Структура советов директоров предприятий,  
приватизированных по варианту 1, %

Показатель	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доля работников АО	56,7	57,4	49,8	46,0	43,4	47,0
Доля внешних членов совета	43,3	42,6	50,2	54,0	56,6	53,0
<i>В том числе представители:</i>						
государства	28,9	8,6	8,9	12,6	11,6	1,9
инвестиционных фондов	2,2	3,5	11,0	8,3	9,2	9,5
банков	2,2	3,5	3,1	1,1	1,2	0,0
АО	5,0	11,3	12,4	12,2	14,3	22,4
ЗАО, ООО	0,0	13,2	13,3	13,8	16,6	13,7
прочие внешние акционеры	5,0	2,5	1,5	6,0	3,7	5,6
<i>Доля предприятий, где заменен:</i>						
генеральный директор	0,0	0,0	0,0	10,0	30,0	0,0
председатель совета	0,0	0,0	0,0	30,0	70,0	0,0

Этот вариант имеет и другие существенные отличия от среднего.

Так, если в среднем доля государства в совете директоров последовательно снижалась, составив на пятый год 2,8%, в варианте 1 она то снижалась, то росла и на третий–четвертый годы была почти в 2 раза выше, чем в среднем, но на пятый год снизилась до 1,9%. При этом варианте в составе совета директоров было почти в 3 раза больше представителей инвестиционных фондов и в 1,5 раза – АО.



При варианте 1 государство в течение всего периода имеет существенно более низкий (на 5–65%), а трудовой коллектив – более высокий, чем в среднем (на 15–20%), коэффициент представительства в совете директоров (см. табл. 2). Интересно, что при этом варианте доля акций государства наиболее высокая, а трудового коллектива – самая низкая. Более высокий коэффициент представительства (также на 15–20%) имеют и внешние акционеры. Это характерно для всех групп акционеров, кроме ЗАО и ООО (со второго года после приватизации). Обращают на себя внимание огромные коэффициенты представительства банков. Это вызвано тем, что банки, имея очень небольшие пакеты акций, а в ряде случаев вообще не имея акций, входят в советы директоров, что связано с существенной задолженностью предприятий банкам.

Как видно, при варианте 1 значительно ниже, чем в среднем, сменяемость генеральных директоров. Лишь на третий год начались замены (всего 10%), а на четвертый год были заменены еще 30% из них. На этом процесс прекратился. Позже здесь началась и замена председателей совета директоров – только на третий год, и заменили их столько же, сколько и в среднем – 30%, что, очевидно, связано с разделением постов генерального директора и председателя совета директоров. Однако на четвертый год внешние акционеры приобрели 59,8% акций, что, по-видимому, и привело к замене 70% председателей советов и 30% генеральных директоров.

При варианте 2 численность совета директоров оказалась несколько ниже, чем в среднем (за исключением года приватизации), а доля членов совета директоров – представителей коллективов – выше (так же, как и коэффициент представительства трудовых коллективов) (табл. 4), при том, что доли акций у государства и у трудового коллектива в этом варианте лишь несколько ниже средних по выборке.

Представителей государства здесь на 8 процентных пунктов больше к пятому году, хотя в два предыдущих года их было, наоборот, меньше. И коэффициент представительства государства, начиная с первого года после приватизации, на 5–40% превышает средний (см. табл. 2).

Таблица 4

Структура советов директоров предприятий,  
приватизированных по варианту 2, %

Показатель	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доля работников АО	65,8	61,9	59,2	55,3	54,2	59,0
Доля внешних членов совета	34,2	38,1	40,8	44,7	45,8	41,0
<i>В том числе представители:</i>						
государства	22,0	13,2	8,3	5,3	5,9	3,6
инвестиционных фондов	3,7	4,3	4,6	4,2	2,1	2,4
банков	0,0	0,9	2,1	1,4	1,7	0,8
АО	3,5	11,4	11,5	11,9	12,2	12,5
ЗАО, ООО	2,3	5,2	12,9	19,9	21,2	20,1
прочие внешние акционеры	2,6	3,1	1,5	2,0	2,7	1,6
<i>Доля предприятий, где заменен:</i>						
генеральный директор	0,0	10,0	10,0	20,0	50,0	10,0
председатель совета	0,0	10,0	10,0	40,0	30,0	40,0

**Коэффициент представительства внешних акционеров, наоборот, несколько ниже среднего. В то же время до третьего послеприватизационного года включительно коэффициент представительства АО на предприятиях, приватизированных по варианту 2, превышал средний. С четвертого года уже ЗАО и ООО имеют коэффициент представительства, превышающий средний.**

При этом варианте замена генеральных директоров и председателей совета началась, как и в среднем, с первого года после приватизации и до второго года шла с той же интенсивностью. Однако с третьего года интенсивность замены начинает различаться (см. табл. 3 и 4). При варианте 2 уже на третий год внешние акционеры получили более 50% акций, что, по-видимому, и позволило быстрее начать замену руководителей.

При варианте 2а (предприятие сначала было передано в аренду без права выкупа, а затем государственная собствен-

ность приватизирована по варианту 2) наблюдается самая высокая численность советов директоров, причем она стабильно растет весь исследуемый период и на пятый год достигает 10,7 человек.

Таблица 5

Структура советов директоров предприятий,  
приватизированных по варианту 2а, %

Показатель	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доля работников АО	45,8	68,8	68,8	55,2	59,7	53,7
Доля внешних членов совета	54,2	31,3	31,3	44,8	40,3	46,3
<i>В том числе представители:</i>						
государства	12,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
инвестиционных фондов	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
банков	0,0	0,0	0,0	2,8	2,8	0,0
АО	0,0	5,6	5,6	10,1	15,7	17,2
ЗАО, ООО	41,7	25,7	25,7	31,9	21,8	29,1
прочие внешние акционеры	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Доля предприятий, где заменен:</i>						
генеральный директор	0,0	30,0	0,0	30,0	0,0	0,0
председатель совета	0,0	30,0	30,0	30,0	80,0	0,0

Доля работников АО в совете директоров при этом варианте была ниже средней в начале и конце периода, но выше – в середине (табл. 5), а коэффициент представительства трудового коллектива существенно, на 25–45%, ниже среднего (см. табл. 2), хотя при этом варианте у трудового коллектива самый высокий процент акций. Государство не представлено в совете директоров этих предприятий уже с первого года после приватизации (хотя акций у государства не осталось только со второго года). Характерным является также то, что в совет директоров этих предприятий входят представители только таких внешних акционеров, как АО и ЗАО, при этом коэффициент представительства внешних акционеров превышал средний. Банки перестали участвовать в совете на пятый

год, хотя доля их акций выросла в этот год до 3,8%. Но коэффициент представительства АО в течение всего периода существенно ниже среднего (на 76% в начале и 5% в конце); коэффициент же представительства ЗАО, ООО – гораздо выше: в начале периода – в 30,8 раза (коэффициент равен 40), в конце – в 1,6 раза.

На предприятиях варианта 2а, однако, наиболее интенсивно происходит и замена председателей совета. При этом генеральные директора сменяются только на первый (30%) и третий (30%) годы после приватизации. Объяснить эти замены появлением у внешних акционеров более половины акций приватизированных предприятий нельзя: это происходит только на пятый год. Можно отметить, однако, что в первый год АО становятся крупнейшим акционером на 50% предприятий (если трудовой коллектив не рассматривается как единый акционер), а на третий год еще на 25% предприятий крупнейшими акционерами становятся ЗАО и ООО.

Таким образом, сравнение вариантов приватизации позволяет сделать вывод, что государство, обладая существенным пакетом акций, «переуступает» свое представительство в совете директоров трудовому коллективу. Когда же государство продает все свои акции, трудовой коллектив, даже имея контрольный пакет, оказывается не в состоянии действовать как единый акционер и «переуступает» представительство в совете директоров внешним акционерам. Наличие существенного пакета акций у государства замедляет также сменяемость генеральных директоров. Интенсивность замены последних усиливается, когда внешние акционеры приобретают более половины акций приватизированного предприятия либо становятся крупнейшим (за исключением трудового коллектива) акционером.

Средние предприятия имеют наименьшие по численности советы директоров. При восьми членах в среднем на пятый год после приватизации эти предприятия имеют лишь 6,5. Доля работников в этих советах была также самой низкой в год приватизации, однако превысила среднюю на пятый год после нее (табл. 6).

Таблица 6

Структура советов директоров средних предприятий  
(численность занятых от 200 до 1000 чел.), %

Показатель	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доля работников АО	55,7	65,2	58,4	53,4	52,2	60,8
Доля внешних членов совета	44,3	34,8	41,6	46,6	47,8	39,2
<i>В том числе представители:</i>						
государства	24,4	13,2	13,0	11,1	12,7	7,1
инвестиционных фондов	3,6	3,1	4,5	5,0	1,6	0,0
банков	0,0	1,8	2,8	0,0	0,0	0,0
АО	8,6	6,8	7,6	9,3	7,9	10,0
ЗАО, ООО	0,0	5,1	12,3	19,6	24,1	19,6
прочие внешние акционеры	7,7	4,9	1,4	1,6	1,6	2,5
<i>Доля предприятий, где заменен:</i>						
генеральный директор	0,0	0,0	20,0	10,0	20,0	10,0
председатель совета	0,0	0,0	20,0	30,0	40,0	30,0

Ниже среднего на таких предприятиях был и коэффициент представительства трудовых коллективов (табл. 7). При этом достаточно высокой осталась доля государства в советах директоров (7,1%). Следует отметить, что и коэффициент представительства государства на этих предприятиях до пятого года растет и несколько превышает (за исключением третьего и четвертого годов) средний (на предприятиях этого размера доли акций государства и трудового коллектива наиболее значительны).

Внешние акционеры в течение всего периода были представлены на средних предприятиях больше, чем они имели акций этих предприятий. Представительство инвестиционных фондов до пятого года было выше, чем в среднем. Банки были представлены только в первый и второй годы, причем коэффициент представительства на второй год составил 24,71. Представительство АО на средних предприятиях незначитель-

но отличается от среднего; в то же время коэффициент представительства ЗАО и ООО до пятого года был больше единицы и существенно (до двух раз) выше, чем в среднем.

Таблица 7

Коэффициенты представительства в советах директоров (средние для группировок по размеру)

Тип собственника	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
<i>Средние предприятия</i>						
Государство	0,36	0,34	0,49	0,46	0,54	0,47
Работники АО	2,46	1,52	1,35	1,36	1,65	1,94
Внешние акционеры	4,51	1,90	1,38	1,27	1,07	0,73
<i>В том числе:</i>						
инвестиционные фонды	2,05	0,62	0,86	1,10	0,44	0,00
банки	0,00	2,26	24,71	0,00	0,00	0,00
АО	1,35	1,54	0,73	1,23	0,67	0,72
ЗАО, ООО	0,00	1,08	1,27	1,20	1,63	0,85
<i>Крупные предприятия</i>						
Государство	0,29	0,35	0,47	0,51	0,82	0,20
Работники АО	3,53	1,37	1,35	1,45	1,68	2,15
Внешние акционеры	14,70	1,60	0,99	0,86	0,74	0,62
<i>В том числе:</i>						
инвестиционные фонды	3,00	0,39	0,71	0,52	0,40	0,44
банки	3,37	2,48	1,94	0,74	0,81	0,23
АО	3,01	1,78	1,06	0,96	0,95	1,19
ЗАО, ООО	21,33	2,40	0,98	0,93	0,84	0,68
<i>Сверхкрупные предприятия</i>						
Государство	0,52	0,30	0,15	0,83	1,08	X
Работники АО	5,23	3,45	3,45	3,46	3,41	8,61
Внешние акционеры	0,93	0,77	0,96	0,62	0,62	0,59
<i>В том числе:</i>						
инвестиционные фонды	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
банки	X	X	X	0,00	0,00	0,00
АО	0,00	1,20	1,19	1,23	1,24	0,99
ЗАО, ООО	0,00	0,18	0,58	0,10	0,18	0,14

Смена генеральных директоров на средних предприятиях шла одновременно с заменой председателей совета директоров и началась со второго послеприватизационного года (заменены 20%). В то же время внешние акционеры на третий год имели только 36,7% акций, на четвертый – 44,7%.

Однако на третий год на 20% предприятий АО стали крупнейшими акционерами, ЗАО вошли в тройку крупнейших еще на 10% предприятий, на четвертый к ним добавились физические лица, вошедшие в тройку крупнейших на 11% предприятий.

На крупных предприятиях численность совета директоров несколько выше среднего (и не меняется со второго по пятый год после приватизации – 8,5 чел.), а доля работников в совете (и коэффициент представительства) несколько ниже среднего, в то же время государства – существенно ниже (0,8% на пятый год) (табл. 8).

Таблица 8

Структура советов директоров крупных предприятий  
(от 1001 до 10000 чел.), %

Показатель	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доля работников АО	61,8	60,1	58,8	54,4	54,0	57,5
Доля внешних членов совета	38,2	39,9	41,2	45,6	46,0	42,5
<i>В том числе представители:</i>						
государства	23,1	11,0	6,9	4,9	4,3	0,8
инвестиционных фондов	3,1	4,2	6,4	5,1	4,4	5,1
банков	0,6	1,2	1,2	2,0	2,4	0,8
АО	2,6	10,8	10,9	9,8	12,1	13,3
ЗАО, ООО	6,6	10,6	14,4	20,5	19,6	20,2
прочие внешние акционеры	2,0	2,0	1,4	3,3	3,2	2,3
<i>Доля предприятий, где заменен:</i>						
генеральный директор	0,0	10,0	0,0	20,0	50,0	0,0
председатель совета	0,0	10,0	10,0	30,0	40,0	30,0

Заметим, что на средних предприятиях доля акций государства – самая низкая, а трудового коллектива – несколько выше, чем в целом по выборке. Коэффициент представительства государства рос до четвертого года включительно и достиг 0,82, но упал уже в следующем году до 0,2. Представительство инвестиционных фондов и банков на крупных предприятиях примерно соответствует средним показателям, а АО и ЗАО – превышает их (особенно ЗАО в первые годы).

Замена председателей совета директоров на крупных предприятиях происходит так же, как и в среднем. Замена же генеральных директоров происходила менее интенсивно в первые годы после приватизации, но это было компенсировано на третий и четвертый годы, когда были сменены соответственно 20 и 50% генеральных директоров. Это хорошо коррелирует с тем, что на третий год внешние акционеры получили 53% акций крупных предприятий, а на четвертый их доля возросла до 62,6%.

Наконец, численность совета директоров сверхкрупных предприятий больше, чем в среднем (8,3–9,7 чел.), а доля в них работников, которая была самой высокой в год приватизации (71,2%) и первый год после нее (62,1%), уже со второго года оказалась значительно ниже средней (на пятый год – 44,4%) (табл. 9).

В то же время коэффициент представительства трудового коллектива на этих предприятиях был самый высокий в течение всего периода и к концу его составил 8,61 (см. табл. 7). При этом доля акций трудового коллектива на сверхкрупных предприятиях самая низкая. Интересно, что государство, не имея на пятый год на этих предприятиях акций, имеет в составе советов 5,6% представителей (уже на четвертый год коэффициент представительства превышал единицу). Существенным отличием этих предприятий является очень высокое присутствие в совете директоров представителей АО: 44,4% на пятый год после приватизации, что соответствует средней доле акций АО в этот год – 44,8% (практически в течение всего периода коэффициент представительства АО выше единицы и составляет 1,19–1,24). В то же время ЗАО, обладающие 40,4% всех акций, представлены в совете дирек-



торов весьма слабо, имея лишь 5,6% своих представителей (коэффициент представительства, за исключением второго года, не превышает 0,18; а на пятый год снижается до 0,14). Это, на наш взгляд, также подтверждает вывод, к которому мы пришли в предыдущей статье, что ЗАО на таких предприятиях являются «карманными» фирмами руководителей предприятий.

Банки на сверхкрупных предприятиях не представлены вообще, хотя имеют 3,8% акций.

На сверхкрупных предприятиях более быстрыми темпами происходит замена руководителей. Председателей совета директоров меняли еще активнее (см. табл. 9). Это хорошо согласуется с тем, что уже в первый год внешние акционеры получили здесь 49,3% акций, а на третий имели их 75%.

Таким образом, государство стремится сохранить свое присутствие в совете директоров прежде всего на сверхкрупных и средних предприятиях (хотя доля акций государства

Таблица 9

Структура советов директоров сверхкрупных предприятий (свыше 10000 чел.), %

Показатель	Год приватизации	Год после приватизации				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доля работников АО	71,2	62,1	48,7	53,7	51,9	44,4
Доля внешних членов совета	28,8	37,9	51,3	46,3	48,1	55,6
<i>В том числе представители:</i>						
государства	28,8	9,9	4,8	7,9	7,4	5,6
инвестиционных фондов	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
банков	0,0	0,0	7,4	0,0	0,0	0,0
АО	0,0	24,3	24,3	34,7	33,3	44,4
ЗАО, ООО	0,0	3,7	14,8	3,7	7,4	5,6
прочие внешние акционеры	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Доля предприятий, где заменен:</i>						
генеральный директор	0,0	30,0	30,0	0,0	30,0	0,0
председатель совета	0,0	30,0	30,0	70,0	70,0	0,0

здесь гораздо ниже), а присутствие трудового коллектива сокращается с ростом размера предприятия.

Инвестиционные фонды были серьезно представлены в советах директоров средних и крупных предприятий, но к пятому году остались только на крупных. Банки первые два года были непропорционально сильно представлены на предприятиях всех размеров, но к пятому году сохранили небольшое присутствие только на крупных предприятиях. АО в течение всего периода на предприятиях всех размеров сохраняли представительство, соответствующее или даже превышающее долю их акций, и особенно высокое представительство сохранили к пятому году на крупных и сверхкрупных предприятиях. ЗАО и ООО все годы имели на средних предприятиях больше членов совета директоров, чем была их доля акций (за исключением пятого года); на крупных предприятиях их представительство было завышено в начале периода, но существенно снизилось к концу его, хотя и превышало уровень представительства инвестиционных фондов и банков. На сверхкрупных предприятиях ЗАО и ООО представлены непропорционально слабо, хотя всегда обладали значительным пакетом акций этих предприятий.

Сменяемость высших менеджеров оказалась прямо пропорциональной размеру предприятия: на предприятиях среднего размера сменилось в общей сложности 60% генеральных директоров, на крупных – 80%, на сверхкрупных – 90%. Замена генеральных директоров достаточно хорошо согласуется с переделом собственности на приватизированных предприятиях.

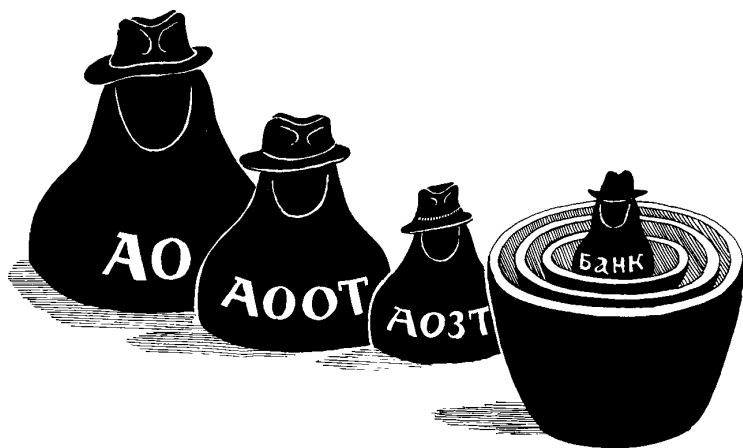
Таким образом, полученные результаты позволяют сделать следующие основные выводы.

Трудовые коллективы имеют непропорционально высокое, не соответствующее доле их акций, представительство в совете директоров, а внешние акционеры – наоборот, непропорционально низкое (кроме АО).

Представительство государства в советах директоров в течение всего исследуемого периода было в 1,5–3,0 раза ниже, чем доля акций государства. Поскольку советы директоров играют весьма важную роль в работе приватизированных

предприятий, можно утверждать, что государство потеряло контроль над ними.

По-видимому, включение в советы директоров представителей внешних акционеров сразу после приватизации представлялось трудовым коллективам (вернее, их руководителям) полезным, но в дальнейшем эту практику прекратили. Низкое представительство в совете директоров ЗАО и ООО, имеющих большой пакет акций, может свидетельствовать, что во многих случаях ЗАО и ООО не являются самостоятельными, а представляют интересы руководителей предприятий.



Замена генеральных директоров достаточно хорошо согласуется с переделом собственности на приватизированных предприятиях (государство, как правило, поддерживает существующего генерального директора, поэтому большой государственный пакет стабилизирует положение), в то время как представительство внешних инвесторов в совете директоров не соответствует их пакетам акций. Это противоречие, однако, вполне объяснимо. Новому собственнику, получившему контрольный пакет акций, чтобы проводить необходимые решения в совете директоров, большинство членов которого являются работниками предприятия, достаточно сменить генерального директора.



# НОВЫЙ ШАНС

Л. И. АБАЛКИН,  
академик РАН,  
директор Института экономики РАН,  
Москва

В 1999 г. экономическая ситуация в стране радикально изменилась. По итогам девяти месяцев наблюдался подъем промышленного производства к соответствующему периоду прошлого года на 7%. Со второго квартала начался рост валового внутреннего продукта. К сожалению, эти изменения, носящие качественный характер, оказались вне внимания руководящих экономических органов страны – Министерства экономики, Министерства финансов, Статистического агентства – и не были учтены при подготовке проекта бюджета на 2000-й год.



© ЭКО 2000 г.



## Умножать, а не делить

Суть изменений в том, что в течение всех 90-х годов в экономике происходил спад. И при построении бюджета делили убытки – между Центром, субъектами Федерации и местным самоуправлением. А сейчас началась стадия, когда можно делить уже не убытки, а существенный прирост доходов. Открывается совершенно новая страница в построении межбюджетных отношений, в распределении ресурсов между регионами-донорами и теми, кто получает дотации из федерального бюджета. Это позволяет укрепить основы российского федерализма, ввести в действие новые источники роста.

До настоящего времени никто не отметил тот принципиальный фактор, который стоит за подъемом. По оценке специалистов нашего института, в 1999 г. прирост объемов промышленного производства составит более 8%. Численность работающих при этом не изменилась, следовательно, в промышленности выросла производительность труда на 8%. Потребление энергии, топлива практически тоже не возросло. То, о чем все давно забыли – эффективность, ресурсосбережение, производительность труда, обрело реальность.

Но при подготовке проекта бюджета на 2000 г. были использованы традиционные для прежних лет подходы, когда ориентировались на спад и мелочно, жестко, а иногда и жестоко делили убытки, поскольку дополнительных ресурсов не возникало.

Конечно, за 1999 г. сменилось три правительства, и ситуация была сложной. Я прекрасно понимаю, что поскольку кадры не поменялись, инерция сильно давила на мозги. Но все же мудрости для того, чтобы понять масштабы перемен и открывшиеся возможности, к сожалению, не оказалось.

Безусловно, подъем был связан во многом с рядом внешних обстоятельств. Со второго полугодия 1999 г. начали расти цены на нефть и энергоресурсы на мировом рынке, создавалась более благоприятная ситуация для импортозамещения. Эта ситуация оказалась весьма благоприятной для России, и ее необходимо закрепить.

Главная задача – сделать так, чтобы начавшийся рост стал устойчивым, стал началом нового этапа – сначала возрождения, а потом и подъема России. Это потребует серьезных усилий. И мы должны их четко прогнозировать.

Например, в последнее время на внутреннем рынке падает спрос на отечественные автомобили. Склады заполняются автомашинами, производство испытывает тенденцию к сокращению. Значит, надо «дать кислород» для промышленности. Надо начать, что, кстати, и делалось в свое время в России, продажу отечественных автомобилей в кредит. Появляются деньги, выплачивается зарплата, уплачиваются налоги. Расширяется спрос населения, но не путем механического печатания денег, а путем предоставления кредита под конкретную покупку.

Технологически такое решение требует тщательной проработки множества возможных вариантов. Можно выдавать кредит не деньгами, а в виде платежного сертификата. И под эту гарантию приобретать машину в кредит. Рынок не наполняется новыми деньгами, а весь процесс – выплата зарплат, уплата налогов, сокращение долговых обязательств – происходит.

Еще одна проблема: во многих районах, в том числе в Москве, построено много жилья, которое население при его нынешней покупательной способности не приобретает. Есть опять-таки известная и апробированная в мире практика ипотечного кредитования жилья. На определенных условиях (технические вопросы требуют проработки, но для этого есть профессионалы) жилье продается в кредит. Жилье получаешь сегодня – деньги платишь в течение 5 или 15 лет. Договор составляется под определенные гарантии. Но тогда не стоят пустые квартиры, деньги идут на развитие строительства жилья.

## Двигатель рыночной экономики

**И**так, центральный вопрос – это расширение покупательного спроса населения.

В условиях, когда прожиточный минимум в России составляет, по официальным данным, 920 руб. на человека, а

минимальную зарплату, например, для уборщицы, предлагается поднять до 200 руб., человек, даже работая в двух местах, не в состоянии прокормить себя. Понимаю, что проблема трудная, за один год ее невозможно решить. Но важна стратегия: каждый год повышать минимальную зарплату с тем, чтобы поднять спрос.

А мы идем в противоположную сторону. На множестве конференций, встреч я слышу одни и те же разговоры – тяжелые налоги делают производство неконкурентоспособным, надо снизить налоги. Между тем налоги в России самые низкие в мире. Ни в одной рыночной экономике таких низких налогов нет.

Почему же для нас они кажутся непомерно высокими? Потому что во всем мире основным плательщиком налогов является не предприниматель, не бизнесмен, а работник. Он, имея высокую зарплату, во много раз выше, чем у нас, через подоходный налог, через страховые платежи на медицину, образование и другие сферы дает основную часть налогов, финансирует социальную сферу и обеспечивает процветание соответствующей страны. А на предпринимателей возлагается меньшее налоговое бремя.

Если же при нашей нищенской зарплате мы хотим в целом снизить налоги, то мы рубим тот сук, на котором сидим. Их нельзя снизить, не подняв сначала доходы населения. Вопрос не имеет лобового решения.

Проблема решается не через снижение налогов, а именно через рост доходов граждан.

Только в этом случае создается двигатель, который приводит в движение рыночную экономику. Двигателем в рыночной экономике является спрос. Утром деньги – вечером стулья. Нет денег – не будет стульев, логика именно такова. И это – не популистские требования, не предвыборный лозунг. Делать это надо продуманно, взвешенно, поэтапно, не создавая каких-то чрезвычайных ситуаций.

При проведении благоприятной социально-экономической политики можно закрепить в 2000 г. достаточно высокие темпы экономического роста. Но здесь тоже надо быть реалистами. Предвыборная президентская кампания может сущест-

венно осложнить постановку серьезных вопросов. Если заложить в прогноз чисто консервативный вариант развития на следующий год, то прирост продукции может составить всего 2–3%. Но это – к нынешней возросшей базе, при соответствующем наращивании производительности труда и энергосбережении.

Но если провести меры, о которых я уже упоминал – стимулирование производства автомобилей, развитие ипотечного кредитования, повышение оплаты прежде всего малообеспеченных слоев населения, погашение долгов по заработной плате и выплату пенсий, то мы можем рассчитывать на рост на 5, а возможно, и на на 6% к нынешнему уровню.

### Внешние долги

Сложность заключается и в том, что закрепление устойчивых тенденций экономического роста сталкивается с очень серьезным внешним давлением на Россию. Однако и здесь ситуация выглядит иначе, чем она представляется неосведомленному человеку. Недавно я посетил Финляндию, где в очередной раз на пресс-конференции говорили о том, что России не доверяют, что там плохой инвестиционный климат, что инвестиции не идут в Россию, а уходят из нее. Поскольку речь шла об иностранных инвестициях, я напомнил, что они бывают разных видов. Есть прямые инвестиции в реальное производство, есть портфельные инвестиции, а есть финансово-спекулятивные, когда деньги приходят на короткий срок, инвесторы играют на проценты, а потом уходят, увозя с собой огромные прибыли.

И поскольку после дефолта эти игры мы в какой-то степени приостановили, то такие спекулятивные инвестиции к нам, действительно, не идут. При этом прямые инвестиции растут ежегодно. Так, в 1994 г. в Россию за год пришло прямых инвестиций 549 млн дол., в 1995 г. – 2,2 млрд дол., в 1996 г. – 2,44 млрд дол., в 1997 г. – 5,33 млрд дол. То есть идет непрерывный рост. В 1998 г. в результате дефолта инвестиции сократились, составив за год 3,36 млрд дол.

А если сравнивать данные по полугодиям, то за первое полугодие 1998 г. поступило прямых инвестиций 1,51 млрд



дол., а за первое полугодие 1999 г. – 2,43 млрд. Рост – в 1,6 раза!

Крупным изменением, которое вызвало серьезную обеспокоенность на Западе, прежде всего в США, стала политика, проводимая в последнее время Центральным банком Российской Федерации. Речь идет о такой весьма сложной проблеме, как приток наличных долларов в экономику России. Наличные доллары, поступающие в Россию, являются кредитом, который российские резиденты дают США. Потому что наличные доллары приходят в Россию и оборачиваются здесь, дают эмиссионный доход в бюджет США.

В последние годы эта сумма была очень велика. Например, в 1996 г. (официальные данные Госкомстата России) движение наличной иностранной валюты через уполномоченные банки России составило за год 106,4 млрд дол. Это оборот, он включает многократную перепродажу. За 1997 г. – 104,3 млрд дол., а за 1998 г., с учетом кризиса, эта сумма уменьшилась почти вдвое и составила 55,2 млрд дол., что, конечно, уменьшило доходы США. В первом полугодии 1999 г. эта сумма снова резко сократилась. Если в первом полугодии 1998 г. наличная иностранная валюта составляла 32,2 млрд дол., то за первое полугодие 1999 г. – 13,7 млрд дол. США лишились такого скрытого, но огромного, мощного кредита финансовых ресурсов из России. Это серьезно обеспокоило американские деловые круги, что и стало одной из причин давления на Россию.

Однако это защитило российскую экономику от дальнейшего усиления ее долларизации и дало возможность использовать дополнительные ресурсы для развития отечественной экономики.

Что касается внешних долгов, то вопрос этот остается сложным. К сожалению, выстроена очень жесткая, административно-командная система давления на Россию. Нам предлагают сначала договориться с Международным валютным фондом и только после этого – с Мировым банком, Лондонским и Парижским клубами. А за всем этим стоит официальная позиция Министерства финансов США, которое реально влияет на политику Международного валютного фонда.

Повторяю, что объем долгов, к сожалению, достаточно велик. Необходимо проводить очень взвешенную и разумную политику, решать эти вопросы постепенно. Проведение четкой позиции на переговорах позволит с трудом, но выходить из этой ситуации, в том числе и по списанию долгов бывшего Советского Союза, когда Россия в силу ситуации, создавшейся в 1992 г. после распада страны, приняла на себя весь совокупный долг СССР. Она, правда, получила и все активы России. Но то, что Россия взяла на себя этот долг, дает основание для переговоров. Тем более что в международной практике существует прецедент: долги ряда восточноевропейских стран уже списаны.

### Концепция развития на перспективу

**Н**ачало подъема, который обозначился в 1999 г., позволяет заглянуть и в будущее России. Специалисты Института экономики РАН многократно отмечали, что органам власти прежде всего недостает долгосрочного видения проблем, умения оценивать ситуацию на перспективу, четко выстраивать приоритеты в решении задач, определять последовательность их решения.

Ни одно из правительств, сменявшихся за последние годы, ни разу не предложило сколько-нибудь обоснованной программы решения задач на перспективу. Хотя известно, что такие программы есть и в США, и в Японии, и в Китае, и в Германии. Институт экономики РАН как научный коллектив не предлагает конкретный план, четко рассчитанную программу, потому что это всегда было и остается во всем мире функцией правительства.

Но Институт взял на себя разработку концепции социально-экономического развития России. Результатом стала работа, которая называется «Россия, 2015. Оптимистический сценарий». Среди всех возможных вариантов специалисты института определили оптимистический сценарий, который позволил бы вывести страну сначала из стадии кризиса, а потом начать новый подъем. Выделены три этапа в этом развитии, определена совокупность условий, при которых может быть реализован именно оптимистический сценарий.

Излагается суть новой концепции роста, потому что до сих пор власти руководствовались устаревшими концепциями монетаризма, результаты которых хорошо известны – развал страны, расхищение ее научно-технического и производственного потенциала, обнищание населения.

Институт предложил новую концепцию – концепцию роста, постепенного наращивания инвестиций, решения социальных задач, поскольку, по общему мнению ученых не только нашего института, но и представителей мирового научного сообщества, XXI век станет веком знаний в самом широком смысле: они станут первостепенными при выборе стратегии.

Специалисты института проанализировали основные слабые стороны того, что сегодня называется индексом человеческого капитала. Это сложный показатель, принятый мировым сообществом, включает объем ВВП в целом и на душу населения, среднюю продолжительность жизни и уровень образования населения. Пока вопрос о том, как и по каким коэффициентам эти показатели считать, вызывает большую дискуссию. Но если ВВП в России сократился вдвое, продолжительность жизни тоже заметно упала, то понятно, что страна опустилась где-то на 50-е место по индексу человеческого капитала в мире.

Значит, исходная позиция заключается в том, чтобы восстановить уровень ВВП 1990 г., т. е. увеличить его объем, а также производство промышленной и сельскохозяйственной продукции где-то в два раза. Мы брали разные диапазоны. Если темпы роста будут, скажем, 7,2% в год, то для этого потребуется 10 лет, т. е. задача может быть решена к 2008 г. Если выдержать в среднем 4,5% (достаточно умеренный темп), то для решения задачи потребуется 16 лет, удвоить эти показатели можно будет к 2014 г. Если взять средние показатели – 6%, то потребуется 12 лет, т. е. это может быть достигнуто к 2010 г.

И хотя этот путь будет достаточно трудным, тем не менее он оптимистический. И в то же время реальный. Россия не может претендовать на роль второй державы в мире. В лучшем случае можно рассчитывать на пятое место после США, Японии, Китая и, возможно, Германии, но не выше.

При этом удвоение объема ВВП вместе с другими положительными сдвигами приведет к тому, что показатели качества жизни населения будут иными. При том же уровне ВВП если сократить многократно военно-промышленный комплекс, создать современную сферу услуг, уровень жизни в расчете на душу населения будет выше, чем в 1990 г. Потому что рост, повторяю, сопровождается не просто восстановлением объема ВВП, но и его иной качественной структурой: более высокий удельный вес легкой и пищевой промышленности, сферы услуг, бытового обслуживания, автомобилизация страны, насыщение компьютерами и пр.

## Инвестиции

**К**онечно, путь будет непростой. Необходим постепенный подъем инвестиций, которые придется увеличивать не в два, а в пять раз – настолько сильно они упали. И чтобы выйти на уровень инвестиций 1990 г., их придется в течение 20 лет ежегодно увеличивать примерно на 14,4%.

В России надо восстановить изношенный производственный потенциал машиностроения, химической промышленности, металлургии, легкой и пищевой промышленности, потому что при отрицательных инвестициях основные фонды сильно устарели за эти годы. Их потребуется существенно обновить, заменить существующие виды техники и технологии на принципиально новые.

Важно преодолеть кризис неплатежей. Их динамика показана в таблице.

### Просроченная кредиторская задолженность и объем валового внутреннего продукта, млрд новых рублей

Год	Объем ВВП	Просроченная кредиторская задолженность	Уровень накопленных долгов, %
1993	171	16,4	9,6
1994	611	90,4	14,8
1995	1585	238,9	15,1
1996	2200	514,4	23,4
1997	2602	756,1	29,1
1998	2685	1309,2	48,8

Уровень накопленных долгов, т. е. отношение просроченной кредиторской задолженности к объему годового валового внутреннего продукта непрерывно растет. Если в 1993 г. он составлял 9,6% объема валового внутреннего продукта, то в 1998 г. – почти 49%.

Это значит, что практически половина всего объема валового внутреннего продукта России не опосредована платежами. К этому надо добавить бартер. Есть разные подходы к решению этой серьезной проблемы, в том числе проведение различных систем взаимозачетов, сначала по бюджетным долгам, потом – по долгам между крупными предприятиями. Есть система картельных соглашений. В частности, мы работаем над такой программой совместно с Кузбассом. Потому что все должны всем. Угольщики и добыгчики металла должны железным дорогам за перевозку угля и руды, металлурги должны машиностроителям и электростанциям, железные дороги не могут уплатить за электроэнергию.

### Создание корпораций

Речь идет о создании современных финансово-промышленных групп или корпораций, в данном случае региональных, где по этой системе можно было бы до 85–90% долгов списать путем взаимозачетов, и затем начать рассчитываться с остальными 10–15%. Это, естественно, проще, чем списывать все суммы.

Часто оперируют огромными суммами, которые предприятия должны бюджету. Но они надуманные. Предположим, три года назад кто-то не рассчитался за электроэнергию. И ему каждый месяц начисляют проценты по этому долгу. С такими процентами долг начинает вдвое или втрое превышать первоначальную сумму. Ее надо расчислить и списать с бюджетных организаций, вычесть долги между бюджетными организациями, самими бюджетами и провести систему взаимозачетов. Повторяю, есть много конкретных предложений, которые прорабатываются как на российском, так и на региональном уровне.

Поэтому проблема развития – это создание в России своих крупных национальных, а в ряде случаев и транснацио-

нальных корпораций. Например, содружество России, Украины и Узбекистана по производству самолетов. По существу, это транснациональная корпорация, которая может пытаться конкурировать более или менее на равных с крупнейшими мировыми компаниями, а не расплывать усилия. Когда же в стране насчитывается 700 тысяч тех, кто торгует на внешнем рынке, то они бессильны перед крупнейшими транснациональными корпорациями.

### Малый бизнес

Подчеркну, что Институт экономики РАН – сторонник активного развития малого предпринимательства, малого бизнеса. Это тоже один из резервов роста, который не требует крупных инвестиций. Малый бизнес быстро насыщает рынок товарами, услугами, научно-техническими разработками, обеспечивает дополнительную занятость и ведет к росту доходов населения, подпитывает местные бюджеты своими платежами. Я за то, чтобы малое предпринимательство активно развивалось вокруг или на базе крупных финансово-промышленных групп.

Не надо на каждом машиностроительном заводе изготавливать гвозди и еще какие-то детали. Это должны делать малые предприятия и поставлять их туда, где они необходимы. Не надо всех тянуть в один цех. Крупные корпорации, так же как американские заводы по сборке автомобилей – это гигантские предприятия, а вокруг них – тысячи малых. Как и японские фирмы включают крупные сборочные производства, где выпускают современные, популярные в мире автомобили, а также десятки тысяч малых предприятий, работающих на них.

Надо сочетать возможности крупных и мелких предприятий, надо создавать возможности для развития научно-технических малых предприятий, которые способны изобретать и быстро осваивать новые технологии. Но главными игроками мирового рынка являются крупные корпорации. Сегодня примерно 70% всей мировой торговли – это оборот внутри транснациональных корпораций. А все остальное – мелочь.

Мы считаем, что этап до 2015 г. – это этап создания современной инфраструктуры рынка, современного рынка, ко-

торый включает товарные и финансовые потоки, правовое обеспечение, защиту малого бизнеса, то есть все то, без чего рынок быть не может. У нас четкая позиция. Мы ее определили и никогда не отступали от этого. Мы хотим создать в России современный, социально ориентированный, высокоэффективный рынок, рынок, открывающий путь в стране знаниям, профессиональному мастерству, науке.

## Включение России в мировую экономику

**В**месте с тем необходимо отдавать себе отчет в том, что сегодня Россия включилась (и этот процесс необратим) в мировую экономику. Она стала частью всемирного процесса глобализации хозяйства, вошла в мировой финансовый рынок. Вопрос лишь в том, какое место мы на этом мировом рынке займем либо сами, либо нам покажут пальцем, какое место мы должны занимать и кем быть. Но без мирового рынка будущего у России нет.

Понятно, что мировой рынок – это не институт благородных девиц с правилами приличного поведения. Он всегда был и останется сферой и острейшей борьбы, и сотрудничества, которые будут как дополнять, так и противостоять друг другу. Россия будет испытывать на себе достаточно мощное давление. Но она в состоянии в политическом, дипломатическом и ином отношении противостоять такому давлению и предлагать свои правила игры. Надо включиться в эту борьбу, быть готовым к ней.

На пороге XXI века возникла еще одна чрезвычайно сложная проблема. Явственно обнаружилась борьба двух принципов – создание либо одной супердержавы, на роль которой претендуют Соединенные Штаты Америки, либо многополюсного мира, в котором будет несколько крупных центров, которые сотрудничают, соревнуются между собой, сохраняя ценности своей культуры, истории, своей цивилизации. На это могут претендовать Европа и Япония, Китай и Индия, Россия. Я не говорю о месте в этой структуре исламского мира и латиноамериканского. Этот вопрос требует специального анализа. Думаю, что многополюсный, сложный и проти-

воречивый мир наиболее благоприятен, на мой взгляд, для сохранения цивилизации.

Борьба эта уже сейчас ощущается достаточно очевидно. Россия тоже включена в эту борьбу, потому что путь к созданию супердержавы связан с тем, что надо ослабить Россию. А потом придет очередь Китая, Японии, других стран.

Хочу сказать, что нельзя при этом делить мир на Запад и Восток. На Западе есть и те, кто хотел бы расчленивать, ослабить Россию, устранить ее из системы мирового противостояния, разоружить. Но там же есть и люди, которые готовы содействовать подъему России с ее великим прошлым и не менее великим будущим, сохранению ее культуры, науки и литературы. Это тоже Запад. И он тоже объединяет крупных политиков и ученых, интеллигенцию и широкие слои населения.

Восток тоже отнюдь не однороден. И он включает в себя не только тех, кто хотел бы видеть многоцентрический мир, но и тех, кто настроен на восстановление (в попытках или мечтах) старого противостояния двух систем, на возврат к временам холодной войны. И на это тоже нельзя закрывать глаза.

Стремление не к двухполюсному (его уже не будет), а к многополюсному миру, на мой взгляд, отвечает наиболее высоким идеалам приближающегося XXI века.

Его процветание будет основано не на том, чтобы вернуться от многоцветной картинке к черно-белой, а на том, чтобы делать этот мир более разнообразным, красивым, ярким, с чем связаны надежды на будущее процветание и на жизнь наших детей и внуков.





# БУДУЩЕЕ РОССИЙСКИХ ИННОВАЦИЙ

А. П. БЕРДАШКЕВИЧ,

Комитет Государственной Думы по образованию и науке,  
Москва

**З**а последние 4 года органы государственной власти субъектов Российской Федерации ввели в действие более 400 нормативно-правовых актов, направленных на развитие инновационной деятельности в своих регионах, в том числе о создании различных фондов или иных организационных структур для поддержки инновационной деятельности. К тому же законы или иные правовые акты субъектов Российской Федерации, связанные с молодежной политикой либо с поддержкой малого бизнеса, практически всегда затрагивают и развитие инновационной деятельности в регионе.

**Для всех этих документов характерно ужесточение государственного регулирования.** Правительство Российской Федерации и органы на местах, издающие указанные акты, видимо, не осознают, что для развития инновационной научной деятельности силовые приемы непригодны: необходимо создать условия, при которых возникнет спрос на нее. Без этого ничего не будет – достаточно вспомнить бурное развитие инновационных процессов при осуществлении операций с ценными бумагами, кредитами, деньгами и иных видов финансовой деятельности в России.

Новые для России виды деятельности быстро развивались в стране на фоне застоя в иных сферах. Правительство Российской Федерации даже сдерживало нормативными актами банковскую деятельность, операции с ценными бумагами. Но инновационная активность в сфере финансов не угасала вплоть до кризиса 17 августа 1998 г.

© ЭКО 2000 г.



Большую, если не решающую роль в подготовке кризиса российской банковской системы сыграло вмешательство Правительства в рыночные экономические процедуры, в частности операции с ГКО. Для финансовой системы нашей страны этот эксперимент закончился катастрофой.

По отношению к другим видам деятельности также можно предсказать достаточно слабый эффект от создания жесткой государственной инфраструктуры для реализации инновационной деятельности. Если не сформируются предпосылки для увеличения спроса на результаты инновационной научной деятельности, то реализуемая под жестким государственным контролем инновационная деятельность будет существовать ровно в том объеме и ровно то время, на протяжении которого будет определено безотчетное и неконтролируемое государственное финансирование.

Вот примеры. В мае 1995 г. Министерством науки и технической политики Российской Федерации был опубликован сборник «Важнейшие законченные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)». В сборник было включено около 300 завершенных к 1994 г. проектов, частично или полностью профинансированных Миннауки. Средний срок окупаемости проектов составлял 2,2 года.

В 1996 г. тем же министерством был опубликован сборник-каталог технологий «Государственные научные центры Российской Федерации. Технологии и наукоемкая продукция», в котором представлены 362 новейшие технологические разработки, отобранные Миннауки совместно с Ассоциацией ГНЦ.

С тех пор прошел срок, вполне достаточный для того, чтобы полученные научные результаты были внедрены. Но нет рапорта Миннауки о реальном экономическом эффекте или о финансовых возвратах в государственный бюджет от реализации научной продукции, а также об экономическом процветании или хотя бы стабильном положении тех государственных научных центров и научных организаций, которые создали указанную научную продукцию. Значит, что-то здесь не так: либо мнение Правительства о перспективности научных разработок было чрезмерно оптимистичным, либо разработчики переоценили значимость своих результатов.

Ведь все эти работы были взяты на контроль чиновниками из Миннауки, а многим научным организациям были отпущены весьма значительные средства. Между тем судьба полученных научных результатов неизвестна, сведений о пользе, полученной от них организациями-исполнителями, нет.

**Правительство РФ делает основой государственной инновационной политики становление в стране жесткой государственной инфраструктуры с бюджетным финансированием и властным управлением этой инфраструктурой.** Вместо создания экономических и иных предпосылок, вместо мобилизации инициативы каждого из участников инновационной деятельности предлагается создать работоспособный чиновничий механизм для реализации этой деятельности. Другими словами, делается попытка заменить инициативу и творческий поиск государственным регулированием, разработкой должностных инструкций, уставов соответствующих организаций и введением отдельных строк в федеральном бюджете.

### Примеры международной практики

Во многих странах инновационные проблемы решаются иначе. В Великобритании налог на прибыль для стартующих инновационных компаний снижен с 20% до 1%. Потолок не облагаемых налогом инвестиций «бизнес-ангелов» поднят на 50% – до 150 тыс. фунтов стерлингов. Снижен налог на прирост капитала от долгосрочных инвестиций в стартующие инновационные компании и снят налог при реинвестировании в такие компании. Устранен облагаемый налогом предел в 1 млн фунтов стерлингов на фонды, привлеченные соответствующими компаниями, для компаний с объемом основных фондов менее 10 млн фунтов стерлингов. Выделены 50 млн фунтов стерлингов под правительственные гранты в стартующие компании.

В 1997 г. в Британии проинвестировано 295 млн фунтов стерлингов в 690 высокотехнологичных компаний. В США в 1997 г. в стартующие компании инвестировано 9 млрд дол.; в Европе в 1996 г. – 500 млн дол., в 1997 г. – 1 млрд дол.

Для нашей страны сейчас такой объем финансирования невозможен. Следовательно, трудно рассчитывать на то, что российская инновационная продукция, кроме отдельных случаев, сможет удовлетворять высочайшим требованиям инновационных рынков развитых стран. Поэтому предлагаемое Правительством смещение акцентов в области инновационного международного сотрудничества на работу со странами третьего мира можно признать обоснованным и выгодным для России. Но упование на то, что путь выхода из научно-экономического кризиса для российского научного сообщества лежит исключительно через коммерческое использование результатов НИОКР, может оказаться незлоумышленно ошибочным.

Основная масса создателей и потенциальных потребителей инновационной продукции не сможет обеспечить финансирование всех этапов «своего» инновационного процесса в России, а следовательно, не сможет довести созданную инновационную продукцию до коммерческой реализации в промышленности. Не только финансовая необеспеченность тому виной. Недостаток государственного финансирования в науке был и будет всегда. Заметим, что оно было недостаточным даже тогда, когда был запущен первый в истории человечества искусственный спутник, и когда создавались передовые биотехнологии и материалы, и когда строились суперсовременные научные академгородки.

### **Затраты на науку и получатели научного бюджета**

Особый интерес представляет распределение затрат по основным статьям расходов на науку согласно принятому Государственной Думой Федеральному закону «О федеральном бюджете на 2000 год». В первом проекте бюджета по разделу «Фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу» было предусмотрено расходов на 14426,6686 млн руб., что больше 1999 г. на 2792,2 млн руб. и составляет 124% по отношению к 1999 г. или 129% по отношению к 1998 г. Впоследствии сумма была увеличена до 15926,6686 млн руб.

Финансирование для основных получателей бюджетных средств по разделу «Фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу» предусмотрено в виде конкретного финансирования, а также в виде суммы за счет дополнительных доходов, которые Правительство Российской Федерации прогнозирует получить в 2000 г. Такого рода «добавки» ниже будут обозначены «за счет дополнительных доходов».

На финансирование по разделу «Фундаментальные исследования» выделено 7590,203 млн руб. (плюс за счет дополнительных доходов – 107080 тыс. руб.). На финансирование по разделу «Разработка перспективных технологий и приоритетных направлений научно-технического прогресса», соответственно, выделено 8336,4656 млн руб. (и еще за счет дополнительных доходов – 692,92 млн руб.).

Основными получателями бюджетных средств по разделу «Фундаментальные исследования» являются (млн руб.):

Российская академия наук (РАН) – 3096,3004 (за счет дополнительных доходов – 52,737);

Сибирское отделение РАН – 1191,810 (за счет дополнительных доходов – 20,327);

Российский фонд фундаментальных исследований – 955,6;

Российская академия сельскохозяйственных наук – 602,4376 (за счет дополнительных доходов – 10,242);

Дальневосточное отделение РАН – 456,9699 (за счет дополнительных доходов – 7,636);

Российская академия медицинских наук – 413,4689 (за счет дополнительных доходов – 7,029);

Уральское отделение РАН – 341,9554 (за счет дополнительных доходов – 5,844);

Российский гуманитарный научный фонд – 159,267;

МГУ – 122,5155 (за счет дополнительных доходов – 2,083);

Российская академия образования – 69,5224 (за счет дополнительных доходов – 1,182);

Российская академия художеств – 35,7353;

Российская академия архитектуры и строительных наук – 15,8166;

Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере – 159,2667 (на разработку перспективных технологий и приоритетных направлений) – 159,2667;

Конкурсный фонд индивидуальной поддержки ведущих ученых и научных школ при Министерстве науки и технологий Российской Федерации – 136,5635.

Основными получателями бюджетных средств по разделу «Разработка перспективных технологий и приоритетных направлений научно-технического прогресса» являются (млн руб.):

Минэкономики России – 1108,1609 (за счет дополнительных доходов – 112,200);

Российское авиационно-космическое агентство – 710,2906 (за счет дополнительных доходов – 290,0);

Минтруда России – 27,1592 (за счет дополнительных доходов – 0,6);

Госкомитет по охране окружающей среды – 44,2102 (за счет дополнительных доходов – 1,5);

Министерство по физкультуре, спорту и туризму – 6,5658 (за счет дополнительных доходов – 0,12);

Минсельхоз России – 104,9817 (за счет дополнительных доходов – 7,0);

Минздрав России – 274,0258 (за счет дополнительных доходов – 5,0);

Минобразования России – 1099,838 (за счет дополнительных доходов – 20,0);

Миннауки России – 3546,5613, из которых на фундаментальные исследования – 136,5635 (за счет дополнительных доходов – 236,5).

Из общей суммы финансирования Миннауки России в размере 3409,9978 млн руб.:

на создание компьютерных сетей – 185,0 (за счет дополнительных доходов – 100,0);

на поддержку межведомственного суперкомпьютерного центра – 80,0 (за счет дополнительных доходов – 100,0);

на вакцины нового поколения – 97,13 (за счет дополнительных доходов – 25,0);

на поддержку интеграции науки и высшей школы – 163,44;

на укрепление приборной базы науки – 117,13 (за счет дополнительных доходов – 40,0);

на содержание уникальных стендов и установок – 100,0 (за счет дополнительных доходов – 40,0);

на развитие инновационной инфраструктуры – 37,6 (за счет дополнительных доходов – 31,5).

## Кредиты правительств иностранных государств, банков и фирм

По состоянию на 1 декабря 1999 г. Правительство РФ представило Программу государственных внешних заимствований Российской Федерации. Общая сумма кредитов правительств иностранных государств, банков и фирм по направлению «Фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу» составляет 155,2 млн дол., из которых в 2000 г. ожидается 34,7 млн дол. Эта сумма должна быть распределена между Российской академией наук (14,7 и 10,0 млн дол.) и Миннауки России – 10,0 млн дол. Предполагается закупка оборудования и приборов.

Учреждениям Минздрава России предполагается в 2000 г. выделение 206,1 млн дол.; из них НИИ нейрохирургии им. академика Н. Н. Бурденко – 10,0; Кардиологическому центру г. Краснодара – 5,0; НИИ скорой помощи им. Н. В. Склифосовского – 15,0; НИИ трансплантологии и искусственных органов – 10,0 млн дол. Указанные суммы предполагается использовать на закупку медицинского и научного оборудования и приборов.

## Федеральные целевые программы

Из федеральных целевых программ и федеральных программ развития регионов, предусмотренных к финансированию из федерального бюджета на 2000 г. и включающих расходы на НИОКР, можно выделить следующие основные программы (млн руб.):

«Реструктуризация и конверсия оборонной промышленности» – 29,0 (за счет дополнительных доходов – 16,0);

«Развитие гражданской авиационной техники России» – 11,0 (за счет дополнительных доходов – 80,0); кроме того запланировано выделить для ГНЦ ЛИИ им. Громова в г. Жуковском – 20,0 и АНТК им. Бериева в г. Таганроге на финансирование разработки самолета Бе-200 – 4,0;

«Развитие электронной техники в России» – 5,0 (за счет дополнительных доходов – 4,0);

«Национальная технологическая база» (1996–2005 гг.) – 38,7;

Федеральная космическая программа России – 63,7 (за счет дополнительных доходов – 75,0).

Федеральная адресная инвестиционная программа на 2000 г. предполагает объем расходов в размере 259 млн руб. (за счет дополнительных доходов – 71,8 млн руб.) разделить между примерно 25 научными объектами, среди которых: Петербургский институт ядерной физики им. Б. П. Константинова – 37,0; РНЦ «Курчатовский институт» – 29,0; Институт физики высоких энергий в г. Протвино – 31,0 млн руб.

Раздел 2 «Перечня федеральных целевых программ» носит название «Наука» и содержит 4 программы.

Программа 2.1 НТП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники гражданского назначения» (1996–2000 гг.) с объемом финансирования 1782,1 млн руб., с головным заказчиком в лице Миннауки России. Программой предусматривается внесение изменений в содержание проектов в связи с пересмотром приоритетных направлений развития науки и техники и перечня критических технологий.

Программа 2.2 «Федеральная космическая программа России» (на период до 2000 г.) с объемом финансирования в 3429,713 млн руб. Предусматривает проведение работ по созданию международной космической станции с расширенными научно-техническими возможностями при участии России, США, Канады, Японии;

Программа 2.3 Президентская программа «Государственная поддержка интеграции высшего образования и фундаментальной науки» (1997–2000 гг.) с объемом финансирования 180,755 млн руб. Предусматривает реализацию 1000 проектов;

Программа 2.4 НТП «Международный термоядерный реактор ИТЭР и НИОКР в его поддержку» (1996–2001 гг.) с объемом финансирования 54,971 млн руб. Предусматривает продолжение расчетных и проектно-конструкторских работ систем реакторов ИТЭР с уменьшенной стоимостью, продолжение испытаний крупномасштабных прототипов основных элементов и систем термоядерного реактора на стендах, а также выработку технических требований к месту сооружения реакторов.

В перечень строек и объектов на 2000 г., по которым осуществляется государственная поддержка за счет средств федерального бюджета на безвозвратной основе, включены и объекты научной сферы.



## Дополнительные способы финансирования науки

В федеральный бюджет на 2000 г. включены средства нескольких целевых бюджетных фондов, в расходах которых предусмотрены затраты на финансирование различных программ. Общая сумма доходов целевых бюджетных фондов составляет 60585,4 млн руб.

Из средств Федерального экологического фонда Российской Федерации (205,0 млн руб.) 100,5 млн руб. запланировано на финансирование федеральных целевых экологических программ, 20,5 млн руб. – на финансирование региональных программ и мероприятий по заявкам субъектов Российской Федерации.

Из средств Федерального фонда воспроизводства минерально-сырьевой базы (4980,0 млн руб.) запланировано на геологическое изучение недр на территории Российской Федерации, континентального шельфа Российской Федерации и Мирового океана для федеральных нужд – 3,25 млн руб., на геологоразведочные работы – 1,38 млн руб.

Из средств Фонда управления, изучения, сохранения и воспроизводства водных биологических ресурсов (5135,9 млн руб.) должно быть выделено Государственному комитету Российской Федерации по рыболовству на отраслевую науку 904,7 млн руб., на систему мониторинга водных биологических ресурсов – 180,2 млн руб., на финансирование мероприятий по международным обязательствам Российской Федерации – 80,4 млн руб.

Из средств Бюджета развития Российской Федерации на 2000 г. в объеме 26884,8 млн руб. на финансирование высокоэффективных инвестиционных проектов, включая средства в объеме 10% на инновационные проекты, должно быть направлено 2357,8 млн руб., а для реализации программ конверсии оборонного производства – 917,0 млн руб.

Статья 23 бюджета устанавливает, что в 2000 г. 100% средств, поступающих на осуществление мероприятий по претензионной работе по восстановлению прав Российской Федерации на результаты научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ военного, спе-

циального и двойного назначения, зачисляются в доходы федерального бюджета.

Согласно статье 24, средства поступающие в 2000 г. от распоряжения принадлежащими Российской Федерации правами на НИОКР военного, специального и двойного назначения, в полном объеме зачисляются в доходы федерального бюджета, сверх сумм, предусмотренных плановыми бюджетными доходами, и используются следующим образом:

70% идет на финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ военного, специального и двойного назначения, в том числе 1500,0 млн руб. – на государственную поддержку функционирования орбитальной станции «Мир»;

30% – на содержание органа, осуществляющего правовую защиту результатов интеллектуальной деятельности военного, специального и двойного назначения, и на осуществление мероприятий, связанных с обеспечением правовой охраны и иной защиты результатов интеллектуальной деятельности.

Правительство Российской Федерации в ходе исполнения федерального бюджета на 2000 г. имеет право по представлению федеральных органов власти и иных прямых получателей средств федерального бюджета вносить изменения:

- в ведомственную структуру расходов федерального бюджета; в функциональную и экономическую классификацию расходов бюджетов Российской Федерации на сумму остатков средств федерального бюджета на 1 января 2000 г. на лицевых счетах, открытых получателями бюджетных средств в органах федерального казначейства Министерства финансов Российской Федерации, в ведомственную структуру расходов федерального бюджета в случае образования в ходе исполнения федерального бюджета на 2000 г. экономии по показателям экономической классификации расходов бюджетов Российской Федерации;
- в распределение расходов по целевым статьям, видам расходов, ведомственной и экономической структуре расходов федерального бюджета путем уменьшения ассигнований, израсходованных получателями бюджетных средств незаконно или не по целевому назначению, по предписанию контрольных органов Министерства финансов и Счетной палаты Российской Федерации.

Численность работников бюджетной сферы в 2000 г. не должна увеличиваться. Согласно закону о федеральном бюджете, Правительство Российской Федерации не вправе принимать в 2000 г. решения, приводящие к увеличению численности федеральных государственных служащих и работников бюджетной сферы, военнослужащих и приравненных к ним лиц.

Правительство РФ вправе в пределах финансового года и средств, поступающих от возврата ранее выданных из федерального бюджета средств, а также платы за пользование ими, осуществлять в 2000 г. финансирование (на условиях возвратности и платности) расходов на выполнение высокоэффективных прикладных научно-технических разработок, имеющих коммерческую значимость, в размере 1% суммы ассигнований, выделяемых на разработку перспективных технологий и приоритетных направлений научно-технического прогресса, в порядке и на условиях, которые устанавливаются Правительством РФ, с уплатой процентов за пользование средствами в размере 1/3 действующей на день вступления в силу настоящего Федерального закона ставки рефинансирования Центрального банка РФ. Плата за пользование средствами федерального бюджета, предоставленными на указанные цели, и суммы в их погашение вносятся в федеральный бюджет и используются в качестве дополнительного источника бюджетного финансирования научных исследований и разработок.

С 1 января 2000 г. устанавливается, что за нецелевое использование органами исполнительной власти, предприятиями и организациями средств федерального бюджета, предоставленных на безвозвратной или возвратной основах, **взимается штраф в размере двойной ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации**, действующей в течение срока использования бюджетных средств не по целевому назначению в 2000 г.

Такое же наказание последует:

- за несвоевременный возврат средств федерального бюджета, предоставленных на возвратной основе, включая налоговые кредиты, сокращается или прекращается предоставление всех форм государственной поддержки, в том числе

предоставление отсрочек и(или) рассрочек по уплате налогов и сборов в федеральный бюджет;

- за просрочку уплаты основной суммы долга, а также процентов за пользование средствами федерального бюджета, предоставленными на возвратной основе, начисляется и взимается пеня в размере 1/300 за каждый календарный день просрочки исполнения обязательств по уплате суммы долга и процентов за пользование средствами федерального бюджета.

Дополнительные по отношению к прошлым годам ассигнования планируется направить на повышение заработной платы работникам научной отрасли, покрытие затрат инфляционного характера, погашение кредиторской задолженности научных организаций, сложившейся в результате недофинансирования их расходов за счет средств федерального бюджета в 1997–1998 гг., а также на дополнительное финансирование приоритетных направлений научно-технического прогресса.

---

## *«ЭКО»-информ*

---

### Темпы роста продукции промышленности\*

Страна	1975, % к 1955	1995, % к 1975
СССР	534	–
В том числе Россия	508	77
США	196	150
Англия	149	127
Франция	248	111
ФРГ	257	115
Япония	–	142
КНР	–	573

\* Народное хозяйство СССР в 1960 г. С. 177; Народное хозяйство СССР в 1975 г. С. 127; Народное хозяйство СССР в 1990 г. С. 674; Россия и страны мира, 1996. С. 188-190.

Вопросы статистики. 1999. № 12.



# ДОХОДЫ – ЧАСТНЫЕ, ИЗДЕРЖКИ – ОБЩЕСТВЕННЫЕ

## *Институциональные основы «экономики физических лиц» в России*

С. Н. ЛЕВИН,  
кандидат экономических наук,  
Кемеровский государственный университет

В современной экономике России основными агентами рыночных и нерыночных отношений являются не предприятия, организации и учреждения (в том числе органы власти и управления), а физические лица, имеющие возможность принимать решения от имени соответствующих хозяйствующих субъектов. Г. Клейнер выделяет следующие основные черты «экономики физических лиц»: увеличивающийся разрыв между личными интересами руководителей и объективно наилучшими для данного предприятия способами реализации его рыночных возможностей, огромные различия в оплате труда руководителей и исполнителей на предприятии, сдвиг интересов экономических агентов в сторону краткосрочных, вызванный нестабильностью социально-экономической среды и поддерживающий ее, резкое ограничение свободной рыночной конкуренции, коррупция и криминализация в экономических отношениях, перенос отношений между предприятиями в сферу отношений между физическими лицами, внесудебные способы разрешения конфликтов, неэффективность использования большинства ресурсов с общесистемной точки зрения<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Клейнер Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц» // Вопросы экономики. 1996. № 4. С. 87–88.



В итоге формируются клановые структуры, объединяющие на неформальной основе руководителей предприятий, коррумпированных чиновников и криминальные образования. Такое развитие событий имеет свои аналоги в мире. Наиболее яркий пример – сложившаяся в Южной Италии «неправильная экономика» с неэффективным распределением ресурсов, построенная на господстве структур, представляющих собой переплетение бизнеса, мафии и государственного аппарата. Доходы физических лиц и клановых объединений в таких системах извлекаются за счет перераспределения национального дохода и прав собственности.

В то же время опыт «корпоративного капитализма» стран Юго-Восточной Азии показывает, что клановые связи могут служить делу развития. Меньшая эффективность в распределении ресурсов восполняется высокой адаптивной эффективностью, т. е. способностью функционировать в условиях неопределенной и быстро меняющейся среды.

В основе формирования экономики «физических лиц» в СССР лежало то, что советская экономика по своей природе была капиталистической и рыночной. Носители основных экономических ресурсов (предприятия и работники) по своему объективному положению оставались экономически обособленными и ориентированными на свои специфические частные, «коммерческие» интересы. Однако при этом они были встроены в качестве звеньев в административно-централизованную систему, где господствовала тенденция к монополизации государством функций собственника и распорядителя основных факторов производства. Это придавало им характер специфических «полусубъектов».

«Полусубъектность» предприятий и работников имела правовой и экономический аспекты. По своему правовому статусу они выступали как ступени административной иерархии, которым государство делегировало определенный набор полномочий, а их экономические функции ограничивались преимущественно текущим воспроизводством.

По мере увеличения масштабов общественного производства и вовлечения в оборот все более сложных материальных и «постиндустриальных» (нематериальных) экономических ресурсов происходило размывание механизма тотальной административной централизации, усиление полицентрических начал в отечественной экономике, расши-

рение самостоятельности предприятий и работников. Эволюция советской экономики в 60-х – начале 80-х годов шла по пути трансформации ее в систему, которую можно охарактеризовать как административный, или бюрократический рынок<sup>2</sup>. Она строилась на иерархических торгах.

Основные аргументы вышестоящего органа в рамках такого торга, находящиеся в его распоряжении, – инструменты властной мотивации и права на распоряжение ресурсами. Аргументы предприятия и ведомства – адекватная экономическая информация о ресурсах и потребностях, а также контроль над реальным процессом производства. По существу планы превратились в объект неформальных сделок по поводу напряженности заданий, цен на продукцию и объема выделяемых ресурсов.

Система вертикальных торгов дополнялась нелегальными, легализуемыми или легальными горизонтальными торгами – обментами между предприятиями. По мере роста и усложнения экономики и увеличения числа заявок в верхних эшелонах власти возникла настоящая управленческая «пробка», и распределение ресурсов с помощью вертикальных торгов становилось затруднительным. Поэтому значение горизонтальных обменов непрерывно возрастало.

Взаимоотношения между участниками в рамках этой системы базировались на принципах «статусной» конкуренции и носили контрактный характер. «Статусный» характер конкуренции означал, что все вертикальные и горизонтальные «торги» в сильнейшей степени зависели от бюрократического статуса партнеров, имели изначально неравноправный характер. Поэтому бюрократический рынок – это экономика согласования, обмен не только и не столько материальными ценностями, но и властью, подчинением, правилами и исключениями из них, положением в обществе и т. п.

Трансформация советской экономики в бюрократический рынок означала, что при господстве формальных

---

<sup>2</sup> Исследование этого процесса см. в работах: Найшуль В. Либерализм и экономические реформы // МЭиМО. 1992. № 8; Авен П., Широинин В. Реформа хозяйственного механизма: реальность намеченных преобразований // Известия СО АН СССР. Сер. Экономика и прикладная социология. 1987. № 3; Гайдар Е. Т. Экономические реформы и иерархические структуры / Под ред. С. С. Шаталина. М.: Наука, 1989.

институтов, осуществлявших централизованно планируемые поставки, преобладающее значение приобрели неформальные институты «черного» и «серого» рынка. Соответственно, типичным стало несовпадение формального и неформального положения экономических агентов. Это создало почву для замещения взаимоотношений институциональных структур номенклатурными группировками.

Приватизация должна была разрешить возникшие противоречия. Фактически же она оказалась связанной с оформлением процесса установления высшим менеджментом, а также новыми коммерческими структурами контроля над государственными предприятиями. При этом ни руководители предприятий, ни частные лица и финансовые структуры – владельцы контрольных пакетов – не стали эффективными собственниками. Они предпочитают извлекать доходы не из дивидендов и курсовой разницы, а за счет деятельности подконтрольных им фирм, осуществляющих сбыт продукции и закупки сырья и полуфабрикатов, установления контроля над финансовыми потоками, сдачи в аренду недвижимости и т. д.

Государство не справляется со своей ролью гаранта, требующего соблюдения «правил игры», и самоустранилось от выполнения функций собственника и предпринимателя. По мнению автора, это явилось во многом следствием избранной реформаторами ориентации на модель «малого» государства, в которой массовая и форсированная приватизация означала ускоренное свертывание предпринимательских функций государства. Был провозглашен курс на свертывание социальных обязательств государства, ограничение расходов на оборону, фундаментальную науку, образование и т. д., созидательные функции государства ограничивались преимущественно защитой прав частной собственности и контрактных отношений.

Опыт показывает, что модель «малого» государства может быть эффективной только при наличии относительно зрелых экономических субъектов рыночного типа, ориентированных на самостоятельное воспроизводство, и при слабости «групп особых интересов». Данный порядок ограничивает негативное влияние полумафиозных формирований на эффективность экономики, связанное с несправедливым перераспределением общественного продукта и торжеством инноваций.



В России же ситуация иная. Произошло слияние менеджмента предприятий, бюрократических структур, частного капитала и организованной преступности в распределительные коалиции, отношения между которыми строятся на принципах статусной конкуренции.

В результате возникла модель «большого», но слабого государства. Господствующие в экономике и политике распределительные коалиции действуют по принципу «доходы – частные, издержки – общественные». Государство имеет большой круг обязанностей, не имея при этом соответствующих рычагов контроля и источников финансирования.

На основе сказанного внесем три предложения.

- Необходимо изменить подход к реформированию формальных институтов. Последние должны задавать границы экономического поведения, оставляя широкий простор для персональных связей на неформальной основе. То есть по примеру стран Юго-Восточной Азии надо признать клановый характер нашей экономики, но поставить эти структуры в жесткие рамки.
- Следует ужесточить административную, имущественную и уголовную ответственность руководителей коммерческих структур и государственных учреждений как физических лиц.
- Деятельность государства должна быть нацелена на ограничение власти распределительных коалиций и подавление рентоориентированного поведения. При этом в сложившейся ситуации оно должно оставаться достаточно «большим», чтобы иметь возможность решать эти задачи.



# РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭНЕРГЕТИКА НА ПУТИ РЕФОРМ

А. Н. ЛОГИНОВ,  
начальник управления экономики ОАО «Алтайэнерго»,  
кандидат экономических наук,  
Барнаул



© ЭКО 2000 г.



## Кризис – время реформ

Территориальная энергосистема – крупное предприятие, обладающее большой инерционной устойчивостью. Эта ее особенность имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

С одной стороны, энергетические системы, особенно крупные, создавались с двойным, а иногда и с тройным запасом прочности с точки зрения эксплуатационно-технических характеристик. На каждой электрической подстанции имеются резервные трансформаторы, в прежние времена даже к отдаленной ферме проводили две линии электропередач. Эти запасы прочности позволили энергетическим компаниям выжить в трудный период экономического спада.

С другой стороны, инерционность не позволила большинству энергетических компаний своевременно адаптироваться к рынку. Подобно многим крупным предприятиям оборонного комплекса, энергетики выжидали, надеясь на то, что все их проблемы будут рано или поздно решены Правительством. В последние годы приходит, наконец, понимание того, что каждый должен самостоятельно решать свои проблемы.

Типичный пример – ОАО «Алтайэнерго», снабжающее электрической энергией потребителей Алтайского края и Республики Алтай. Кроме того, «Алтайэнерго» обеспечивает теплом от собственных источников город Барнаул и обслуживает магистральный транспорт тепла в городе Бийске. На конец 1997 г. в энергосистеме края работало 12 тыс. человек.

К осознанию неизбежности перемен руководство ОАО пришло в конце 1997 г. О том, что ситуация сложилась тогда критическая, говорят следующие факты. Свыше 90% всех расчетов осуществлялось по бартерным схемам. Лишь 8,1% электрической и тепловой энергии потребители оплачивали денежными средствами. Острая нехватка «живых» денег привела к угрожающему положению в расчетах с кредиторами: задолженность по заработной плате пре-

вышла 4 месяца, объем кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками был в 1,5 раза больше объема дебиторской задолженности потребителей. Предприятие почти не рассчитывалось с федеральным бюджетом и Пенсионным фондом, пени и штрафы ухудшали и без того неприглядный баланс.

В чем причина столь плачевных результатов? В первую очередь, проблемы энергетики определяются ситуацией в экономике края. Стартовые условия экономики Алтайского края при переходе к рынку оказались крайне неблагоприятными. Отрасли, на которых базировался в прежние времена экономический потенциал края, были охвачены глубоким кризисом. Объем промышленного производства Алтайского края в 1997 г. снизился по сравнению с 1990 г. на 60%, а энергопотребление упало на 30%.

Одной из специфических особенностей энергосистемы является то, что снизить собственные затраты пропорционально снижению отпуска энергии невозможно: при выработке тепла и электроэнергии существуют определенные технологические параметры (невозможно, например, топить только половину котла), линии электропередач и теплотрассы необходимо обслуживать независимо от числа потребителей и т. д.

В первые годы рыночных реформ энергетики сводили концы с концами, так как тарифы на тепло и электричество повышались темпами, эквивалентными росту цен на топливо и материалы. Но в 1996 г. в дело вмешалась политика: началась кампания по выборам депутатов Государственной Думы и губернатора края. Энерготарифы были заморожены. В результате с 1996 г. ОАО «Алтайэнерго» перешло в разряд «планово убыточных» и стало одним из 14 территориальных энергетических систем, для которых утвержденные региональными энергетическими комиссиями тарифы не покрывают фактических затрат.

К слову, тарифы на электрическую энергию для промышленности в Алтайском крае не повышаются уже 4 года: по мнению краевой энергетической комиссии, с которым согласны и энергетики, более высокие тарифы пред-

приятия оплачивать не смогут. Продолжается так называемое перекрестное субсидирование потребителей энергии: промышленные потребители своими более высокими тарифами частично перекрывают убытки энергосистемы от льготных тарифов, установленных для населения и сельскохозяйственных потребителей.

Ситуация требовала принятия радикальных мер. Генеральный директор ОАО к этому был готов. Надо было определить, что именно надо делать и в какой последовательности.

### **Принципы и подходы**

**В** начале января 1998 г. разработана первая программа финансового оздоровления ОАО «Алтайэнерго», в которой систематизированы проблемы, определены приоритеты, сформулированы задачи организационного характера. Автор статьи был у истоков формирования той программы и до настоящего времени является координатором этой работы. При разработке программы мы пользовались консультациями фирмы «Сенком» (Новосибирск).

Чтобы выбрать стратегию реформирования ОАО «Алтайэнерго», его руководству предстояло определиться по двум принципиальным вопросам:

1. Внедрять на предприятии жесткую иерархическую схему или либерализованные рыночные отношения?

2. Что делать самим и какие услуги покупать извне?

В результате нескольких «мозговых атак», организованных доктором экономических наук В. В. Комаровым на заседаниях штаба финансовой стабилизации, была выработана стратегия реформирования.

Штаб признал целесообразным выстраивать жесткую вертикально интегрированную структуру предприятия. Филиалы ОАО были лишены самостоятельности в использовании финансовых и материальных ресурсов. Все денежные потоки централизованы и пошли через единый расчетный счет головного акционерного общества. Была поддержана начатая ранее работа по централизации сбы-

товых структур. Функции сбора материальных и финансовых средств, их распределения, а также контроля исполнения финансовых планов, концентрировавшиеся до этого в одном подразделении – филиале «Энергосбыт», были разделены. Сбор средств остался за «Энергосбытом», их распределение перешло к управлению экономики, а контроль – к управлению финансов.

По второму вопросу решение не было таким однозначным. С одной стороны, все были согласны с тем, чтобы в максимальной степени отказаться от услуг подрядных организаций в проведении технологических ремонтов оборудования тепловых станций и сосредоточить ресурсы на финансировании собственного подразделения – филиала «Производственно-ремонтное предприятие» (ПРП). На ПРП были возложены функции генерального подрядчика по всем ремонтным программам со сдачей объектов под ключ. В результате реализации этого решения численность занятых в ПРП за 2 года выросла с 450 до 1100 человек. Число привлекаемых подрядных организаций снизилось с 87 до 22. Объемы работ в физическом выражении выросли в 1,5 раза. В 1999 г. одна из проблемных тепловых станций – Барнаульская ТЭЦ-2 – выполнила большой объем ремонтных работ и впервые за последние годы получила паспорт готовности к работе в условиях осенне-зимнего максимума нагрузок.

С другой стороны, было принято решение освободиться от непрофильной деятельности. Активизировалась работа по передаче в муниципальную собственность объектов социального назначения; мы предоставили хозяйственную самостоятельность обществу обществу управлению «Барнаульэнергоспецремонт»; стали дочерними фирмами три подсобных сельских хозяйства; торговому дому ОАО «Алтайэнергоспецкомплект» переданы функции торгового управления.

Все эти мероприятия осуществлялись не одновременно, а по мере подготовки организационных, кадровых и финансовых вопросов. Но стратегия действий была определена уже на первом этапе реформ.

Надо сказать, что первые решения по реформированию ОАО были приняты генеральным директором еще до разработки программы финансового оздоровления, и они касались трех ключевых сфер деятельности: кадры, сбыт, финансы. Продиктованные здравым смыслом и опытом руководителя, как показало время, эти решения были верными.

Для решения новых задач потребовались новые люди, и они пришли в ОАО. За два года из 6 заместителей генерального директора сменилась половина, из 25 директоров филиалов в прежних должностях остались работать только 6 человек. Наиболее характерный пример – назначение на ключевую должность заместителя генерального директора по сбыту А. Д. Нестерова, ранее работавшего директором оборонного предприятия.

### Сложности и противоречия

При внедрении новой программы наибольшая сложность состояла в том, что требовалось изменить менталитет работников. По существу, нужно было сменить парадигму мышления руководителей всех уровней. Предстояло избавиться от двух стереотипов.

Во-первых, каждый должен был понять, что задачей энергосистемы в новых условиях является не удовлетворение потребностей хозяйства края в электрической и тепловой энергии, **а обеспечение платежеспособного спроса на энергию.** Несколько позже эту задачу для отрасли сформулировал новый председатель правления РАО «ЕЭС России» А. Б. Чубайс, который на совещании руководителей отрасли в мае 1999 г. призвал всех энергетиков считать **себя продавцами своего товара – электрической и тепловой энергии.**

Во-вторых, необходимо было признать, что энергетическая система с точки зрения управления мало чем отличается от любого промышленного предприятия. Во всяком случае, здесь применимы все основные организационные и управленческие подходы, эффективность которых доказана мировой и отечественной практикой.

Однако, как показала жизнь, недостаточно изменить взгляды энергетиков. До настоящего времени приходится переубеждать руководителей местных органов власти и управления, ломать психологию потребителей, привыкших считать энергию ресурсом производства, который им обязаны отпускать без оплаты.

Двухлетняя разъяснительная и пропагандистская работа понемногу начинает приносить свои плоды. Эта работа не ограничивается рамками предприятия. ОАО «Алтайэнерго» издает и распространяет собственный печатный орган – журнал «Энергетик Алтая». Дважды в месяц на местном телевидении выходит видеоприложение к журналу. Руководство общества стремится как можно шире информировать общественность, население о своих проблемах и планах.

Ежегодно ОАО «Алтайэнерго» подводит итоги конкурса среди журналистов местных печатных изданий и электронных средств массовой информации на лучший материал по проблемам энергетики. В рекламных блоках местных телекомпаний постоянно присутствуют ролики Энергосбыта, призывающие население платить за энергию и спать спокойно.

Конечно же, сложности реформирования не ограничиваются одной лишь ментальностью. Многие, на первый взгляд, простые и понятные решения требуют изменений функций и полномочий руководителей и специалистов, а иногда и внесения корректив в технологические процессы. Так, совершенствованию любых финансовых схем препятствует бартер. Радикально изменить ситуацию при наличии зачетных схем практически невозможно. Именно поэтому руководство ОАО «Алтайэнерго» приняло решение об отмене всех форм зачетов во взаимоотношениях с потребителями электрической и тепловой энергии.

Энергетические предприятия, как и многие другие, страдают от неурегулированности взаимоотношений с федеральным бюджетом. Даже в 1999 г., когда впервые в новейшей истории России федеральный бюджет исполнялся, потребители электрической энергии, финансируе-



мые из бюджета (Министерство обороны, МВД, УИН, Минздрав и др.), не платили энергетикам. Порой на этой почве разгорались нешуточные баталии. Несколько месяцев назад в ответ на попытку энергетиков ограничить электроснабжение одной из воинских частей бравый генерал выставил на всех электрических подстанциях боевые наряды автоматчиков.

Постоянные финансовые потери несут энергетики от действий российских законодателей. Только по оплате электрической энергии законами установлено свыше 40 категорий льготников. Причем, как это ни парадоксально, льготы распространяются, например, не только на самих пенсионеров, ветеранов, работников отдельных отраслей, но и на членов их семей. В результате средний тариф на электрическую энергию для населения не превышает 60% тарифа, утвержденного региональной энергетической комиссией.

Еще более сложная ситуация с оплатой тепловой энергии населением. В соответствии с постановлением Правительства РФ, население оплачивает только 40% потребляемого тепла, а 60% должны дотироваться из местных бюджетов. Денег в местных бюджетах на эти цели нет. В результате бюджет города Барнаула задолжал ОАО «Алтайэнерго» по дотациям на тепло свыше 350 млн руб.

## Шаги реформ

□ **Реформа бытовых органов** была первым решительным шагом, предпринятым руководством ОАО «Алтайэнерго». Логика выбора приоритетов была простой. Как написано в любом учебнике по рыночной экономике, если все резервы финансового оздоровления предприятия принять за 100%, то 40% их них лежат в сфере снабжения, 50% – в сфере сбыта и только 10% – в сфере производства.

Сложившаяся к концу 1997 г. система сбыта представляла собой аморфную структуру, выросшую из недр плановой системы, когда энергетикам достаточно было лишь подсчитать объемы отпущенной энергии. Целенаправлен-

но работать с потребителем, анализировать рынок сбыта, искать различные схемы расчетов не было необходимости. Расположенные по всей территории края филиалы ОАО «Алтайэнерго» (предприятия электрических сетей, главной задачей которых является техническое обслуживание сетей) силами малочисленных служб с большим или меньшим успехом взаимодействовали с потребителями: пытались получить денежные средства, проводили разнообразные зачеты, вывозили на свои склады муку, зерно, другую продукцию, а также отгружали эту продукцию кредиторам предприятия – поставщикам топлива, подрядчикам и т. д.

Реформа сбыта, осуществленная в 1997–1998 гг., заключалась в том, что все сбытовые подразделения были выведены из сетевых предприятий и подчинены «Энергосбыту». Это позволило централизовать материальные и финансовые ресурсы и заметно улучшить управление финансовыми потоками. Стала единой сбытовая политика, снизилась возможность злоупотреблений. Возникла потребность в изучении рынка сбыта, его сегментации, выработке типовых процедур, совершенствовании претензионно-исковой деятельности.

За два минувших года численность занятых в сбытовых структурах ОАО выросла в 10 раз – с 75 человек до 750. Результаты такого увеличения штатов себя оправдывают, тем более, что в рамках проводимых реформ удалось снизить численность других структурных подразделений.

Были пересмотрены условия взаимодействия с оптовыми перепродавцами энергии. В Барнауле более половины тепловой энергии отпускалось оптовому перепродавцу – муниципальному предприятию «Тепловые сети». ОАО «Алтайэнерго» не устраивал уровень денежной составляющей в расчетах с этим предприятием, поэтому было предложено разделить территорию города на две части: 26% территории было оставлено за посредником, затраты которого на транспортировку тепла и обслуживание внутриквартальных сетей составляли в каждой отпущенной

потребителю единице энергии именно такую долю, а на остальной территории филиал «Энергосбыт» заключил с потребителями прямые договоры. Такое перераспределение позволило ОАО вдвое увеличить сбор денежных средств с потребителей.

В 1999 г. подобное соглашение было достигнуто с оптовым перепродавцом электрической энергии в сельских районах края – государственным унитарным предприятием «Алтайкрайэнерго».

□ **Бюджетирование.** Другим ключевым элементом реформирования стало внедрение бюджетного планирования. Его технология была разработана в 1998 г. с помощью консультационной фирмы «Сенком».

Бюджет ОАО «Алтайэнерго» разрабатывается ежемесячно и состоит из доходной и расходной частей.

Доходная часть бюджета включает бюджет продаж электрической и тепловой энергии, а также бюджет прочих доходов.

До последнего времени в структуре доходной части бюджета выделялись денежные средства, материальные ресурсы, расчеты (зачеты) с федеральным, краевым и местными бюджетами. С ноября 1999 г. ОАО «Алтайэнерго» отказалось от получения промышленной и сельскохозяйственной продукции для расчета за энергию. Расчеты осуществляются только денежными средствами и векселями ОАО «Алтайэнерго».

Расходную часть составляют бюджеты расходов денежных средств; затрат на ремонтные работы; капитальных вложений и капитального строительства; закупки топлива; оплаты труда; абонентной платы; расходов на покупную электроэнергию; платежей во внебюджетные фонды; налоговых платежей и прочих расходов.

Все запланированные к поступлению денежные средства распределяются по статьям затрат под личным контролем генерального директора Общества, исходя из ряда критериев внутреннего характера. В их числе – соглашения с профсоюзами, кредиторами, бюджетами и внебюджетными фондами, распоряжения РАО «ЕЭС России» и т. д.

Важнейший элемент бюджетного процесса – контроль исполнения. Внедрение бюджетирования позволило более четко распределить полномочия и ответственность между заместителями генерального директора, определить критерии оценки деятельности филиалов. Основные показатели бюджетного процесса контролируются на основе оперативной информации ежемесячно. Так, 15 числа месяца, следующего за отчетным, на рабочих совещаниях, проводимых генеральным директором, заслушиваются отчеты директоров филиалов. Причем для каждого филиала выводится интегральный показатель эффективности работы, так называемый рейтинг. Внедрение рейтинговых оценок позволило упорядочить структуру собираемой отчетности, выработать единую форму докладов директоров филиалов, сократить продолжительность совещаний, а главное – внедрить элемент состязательности между структурными подразделениями.

□ **Вексельная программа.** В четвертом квартале 1999 г. ОАО «Алтайэнерго» приступило к реализации новой вексельной программы. Суть ее заключается в следующем.

«Энергосбыт» установил для всех потребителей индивидуальные структуры платежей, состоящие из денежной составляющей и векселей ОАО «Алтайэнерго». При этом в зависимости от платежеспособности потребителя денежная составляющая колеблется от 25 до 80%. Таким образом, сформирован спрос на векселя на внебиржевом рынке.

Бюджетом месяца устанавливаются денежные эквиваленты по каждой статье затрат (например, ремонтные работы – 47,7%, топливо – 41,5, зарплата – 93,1%, Пенсионный фонд – 100% и т. д.). Поставщикам, подрядчикам и кредиторам в указанной пропорции предлагаются к расчету денежные средства и векселя ОАО «Алтайэнерго», рыночная котировка которых составляет около 30%. Бюджеты расходов по отдельным статьям подписываются заместителем генерального директора, курирующим направление.

Для поддержания баланса спроса и предложения векселей коммерческий банк «ФОРБАНК» осуществляет их скупку и продажу по рыночным ценам. Банку в доверительное управление передан пакет векселей.

Предприятия, отказывающиеся от расчетов векселями, имеют право передать дочернему обществу ОАО «Алтайэнерго» – торговому дому ОАО «Алтайэнергоспецкомплект» – свою продукцию и получить складское свидетельство (варрант), которое принимается в уплату за тепловую и электрическую энергию.

В числе мероприятий, на подготовку которых потребовалось много времени, можно упомянуть внедрение пластиковых карточек для расчетов работников «Алтайэнерго» в пунктах внутрифирменной торговли. В настоящее время завершается обеспечение такими пластиковыми карточками сотрудников всех структурных подразделений, расположенных в Барнауле, – свыше 5 тыс. человек.

□ **Структурная реорганизация.** Важным составным элементом проводимых реформ стали структурные преобразования. Два года назад взят курс на выведение из структуры ОАО малоэффективных подразделений, не участвующих в основной производственной деятельности. В первую очередь это коснулось трех сельских подсобных хозяйств, которые были преобразованы в дочерние общества. Только одна эта операция позволила сократить численность непроизводственного персонала на 750 человек. Дочерней фирмой стало строительно-монтажное управление «Барнаулэнергоспецремонт», что позволило сократить численность занятых еще на 500 человек. Эффективность деятельности выделенных структурных подразделений в условиях полной хозяйственной самостоятельности возросла, а степень управляемости – не снизилась.

Филиал общества «Бийские тепловые сети» специализировался на транспортировке покупного тепла, производителем которого является ОАО «Бийская ТЭЦ-1», не входящая в структуру ОАО «Алтайэнерго». Взаимоотношения между филиалом и муниципальным предприятием, отпускаящим тепло потребителям, были сложными. Фи-

лиал работал неэффективно. В результате анализа ситуации было принято решение передать магистральные тепловые сети, находящиеся на балансе филиала, в долгосрочную аренду муниципальному предприятию, а штаты сократить на 350 человек.

Все эти мероприятия позволили значительно расширить штаты сбытовых органов (при общем сокращении численности занятых), а также укрепить подразделение, занимающееся ремонтом технологического оборудования, и сократить число привлекаемых подрядных организаций.

В качестве отдельного направления работы можно выделить мероприятия по реструктуризации долговых обязательств ОАО, давшие значительный эффект. К примеру, ОАО удалось реструктурировать всю задолженность прежних лет перед Пенсионным фондом, что позволило вместе с пенями и штрафами снизить кредиторскую задолженность на несколько сотен миллионов рублей. Принято решение о дополнительной эмиссии акций, которая позволит рассчитаться с федеральным бюджетом. Ведется работа по реструктуризации (хеджированию) задолженностей прежних лет перед поставщиками и подрядчиками.

## **Организационные перемены**

**Д**ля того чтобы программа финансовой стабилизации воплощалась в жизнь, приказом генерального директора был создан штаб, в состав которого вошли заместители генерального директора и некоторые руководители структурных подразделений. На заседаниях штаба под председательством генерального директора рассматривались основные направления работы. Для проработки отдельных проблем создавались временные рабочие комиссии, которые прекращали свою деятельность после подготовки предложений по решению проблемы и утверждения мероприятий по их реализации.

Параллельно шло формирование постоянных организационных структур для исполнения вновь появившихся функций. Как правило, эти структуры создавались в пре-

делах штатного расписания за счет перераспределения штатных единиц существующих отделов. Так, для координации работ по внедрению бюджетирования было создано управление экономики. Когда бюджетный процесс стал реальным механизмом управления ресурсами, для контроля исполнения бюджета было создано управление финансов.

Как показала практика, внедрить новые технологии в работу существующих отделов бывает довольно трудно. Порой работники по-другому относятся к проблеме, если изменяется их статус. Так, первые попытки внедрения бюджетирования в рамках планово-экономической службы не увенчались успехом. Работники ссылались на занятость, на то, что им не понятен смысл предлагаемой работы, на отсутствие достаточного количества технических средств и на многое другое. Тогда приказом генерального директора был создан финансово-бюджетный отдел. В него были переведены работники из планово-экономического, финансового отделов и отдела труда. Через 3 месяца, когда структура бюджетов была разработана и утверждена, бюджетный процесс стал реальностью, этот новый отдел был расформирован, а его работники, овладевшие технологией бюджетирования, влились в планово-бюджетный отдел, образованный на базе планово-экономического отдела. Появился свет в конце туннеля.

Энергетики не производят конечный продукт, поэтому получить хорошие финансовые результаты можно только при условии роста промышленного и сельскохозяйственного производства. В сложившейся ситуации ОАО «Алтайэнерго» стремится, во-первых, сохранить дееспособность в условиях жесткого экономического кризиса, а во-вторых, использовать этот период для структурных преобразований, для адаптации ОАО к рыночным условиям, для подготовки к ожидаемому росту платежеспособного спроса на электрическую и тепловую энергию.

Исходя из этих обстоятельств, следует оценивать количественные и качественные характеристики работы «Алтайэнерго» за время проведения реформ:

- объем товарной продукции, несмотря на не повышавшиеся с 1996 г. тарифы, вырос на 9,4%;
- численность работников снизилась на 3%;
- задолженность по заработной плате уменьшилась с 4,5 месяцев до 1 месяца;
- расчеты с внебюджетными фондами увеличились с 14,3% от суммы ежемесячных начислений почти до 100%, погашена задолженность перед Пенсионным фондом, сложившаяся на 01.01.99 г.;
- доля денежных средств, поступающих от потребителей, выросла с 8,1% в 1997 г. до 30% в 1999 г.;
- в 3 раза увеличились размеры реальных платежей в федеральный бюджет и денежные платежи поставщикам электрической энергии на оптовом рынке.

Двухлетний опыт реформирования ОАО «Алтайэнерго» позволяет сделать некоторые выводы.

→ *Первое.* Несмотря на все сложности сегодняшнего бытия, целенаправленная работа может принести вполне ощутимые плоды – финансовое оздоровление предприятия. Важно понять, что прежде всего нужно рассчитывать на собственные силы, а не ждать изменения экономической обстановки в стране, в регионе. Совершенствование законодательства, если оно произойдет, можно рассматривать в качестве дополнительного положительного фактора финансовой стабилизации. Необходимо мобилизация внутренних резервов. Этот путь каждое предприятие должно пройти самостоятельно.

→ *Второе.* Работа по реформированию может быть эффективной только при активной позиции в этом вопросе первого руководителя, его готовности идти до конца, принимать непопулярные решения.

→ *Третье.* Основная организационная и техническая работа должна осуществляться силами работников предприятия. Роль внешних консультантов важна, но только в качестве помощников, советчиков. Наш опыт показывает, что наибольший эффект от сотрудничества с внешними консультантами предприятие получает при выработке концептуальных направлений реформ, а также при детальной



проработке неясных в методическом плане вопросов, для изучения которых требуются привлечение узких специалистов, проработка альтернативных вариантов, изучение опыта других предприятий.

→ **Четвертое.** По нашим оценкам, идет процесс усиления роли субъектов Российской Федерации в жизни страны, и постоянной задачей руководства предприятия является улучшение взаимодействия с местными органами власти и управления. Местные органы должны быть союзниками руководителя в решении проблем реформирования. Как показывает опыт, при помощи руководителей территории можно решать многие крупные проблемы, даже если эта помощь не является прямой финансовой поддержкой.

→ **Пятое.** Встав на путь реформирования, первый руководитель должен быть психологически готов к тому, что многие руководители и специалисты окажутся неспособными к изменениям. Это относится и к тем, кто прежде был на хорошем счету. Как уже было сказано выше, в ОАО «Алтайэнерго» произошло существенное обновление управленческих кадров.

→ **Шестое.** Необходимо разрабатывать комплексный план реформирования. Программа действий должна быть структурированной, четкой и понятной. Безусловно, такая программа постоянно уточняется, дополняется, изменяется. Но само ее наличие предотвращает возможные упущения, пробелы, крупные недоработки.

→ **Седьмое.** Нельзя не учитывать большое психологическое влияние четкой программы действий на трудовой коллектив. Социальная обстановка в коллективе зависит порой не столько от конкретных результатов социальной политики, сколько от прозрачности планов руководства предприятия, наличия перспектив.

ОАО «Алтайэнерго» пока еще не превратилось в высококорентабельное и эффективное. Проблем не стало меньше, но появились технологии их решения, и стало больше порядка.

# БОЛЬШИЕ ПРОБЛЕМЫ МАЛЕНЬКОГО ВКЛАДЧИКА

Е. А. ФИЛИМОНОВА,  
кандидат экономических наук,  
зав. кафедрой «Финансы и банковское дело»,  
В. В. КОПЕИН,  
старший преподаватель Кемеровского института Московского  
государственного университета коммерции,  
Кемерово



© ЭКО 2000 г.

*«Слева бесы, справа бесы.  
Нет, по новой мне налей!  
Эти – с нар, а те – из кресел.  
Не поймешь, какие злей.  
И куда, в какие дали,  
На какой еще марширут  
Нас с тобою эти врали  
По этапу поведут!»*

**В. Высоцкий**

Течение экономической жизни в России не отличается плавностью. Заканчивается десятый год реформ, а мы все никак не привыкнем к резким выражам. То здесь, то там возникают водовороты, на местах, известных и обозначенных как экономические отмели, появляются омуты, на месте омутов – перекаты, да и само русло преобразуется – то сужается до горной речки, то становится подобным устью Амазонки.

Не ставя в предлагаемой статье цели определить причины возникновения подобных флуктуаций, мы хотели оценить степень их воздействия на взаимоотношения Маленького Вкладчика с банковской системой и поговорить о намечаемых путях их оздоровления (на страницах «ЭКО»<sup>1</sup> уже публиковались результаты нашего исследования этого вопроса).

Неравномерность экономического развития России, несомненно, способствует расширению кругозора Маленького Вкладчика и углублению познаний о ряде вещей, которые раньше его не касались. Теперь он знает, что кризис на фондовой бирже в маленькой азиатской стране способен свести к нулю все его скромные трудовые сбережения.

Некоторые уже ориентируются в том, что рост индекса Доу-Джонса может означать перегретость рынка акций в далекой заокеанской державе. А значит, тоже жди беды – вдруг зеленый друг россиянина, доллар, выкинет какой-нибудь фортель!

Маленький Вкладчик, с тоской вслушиваясь в голос диктора, узнает, что, оказывается, в его родной экономике сра-

---

<sup>1</sup> Филимонова Е. А., Копеин В. В. Как сберечь сбереженное // ЭКО. 1999. № 4.

ботал «эффект домино» – рухнул межбанковский кредитный рынок. Хорошего это опять-таки не сулит. Много, много нового приносит в нашу жизнь непредсказуемость экономического течения!

Эта непредсказуемость – одна из отличительных примет времени. Мы назвали это явление «эффектом детского калейдоскопа», – когда картинки меняются по неизвестному закону, сформулировать который еще никому не удалось.

Небольшой поворот трубы калейдоскопа – и радостный зелененький пейзаж сменяется мрачными пропастями, раскрашенными фиолетовыми и черными красками. Вроде провозгласили курс рыночных реформ, провели невиданную по объемам и скоротечности приватизацию государственной собственности. Галопирующая инфляция 1991–1992 гг. ушла в прошлое, исчез привычный гражданам всеобщий дефицит товаров, но наступил дефицит денег.

Неведомые силы поворачивают калейдоскоп – и мы в совершенно других условиях. Оказывается, что и курс был выбран неточно, и с темпами промашка вышла. На 9-м съезде Российского союза промышленников и предпринимателей Е. М. Примаков (в то время занимавший пост премьер-министра) отмечал, что «наш опыт 1992–1998 гг. показал невозможность спонтанного вырастания дееспособных субъектов рынка. Теория о том, чтобы бросить все в рынок и сам рынок все установит, все решит, абсолютно не оправдала себя»<sup>2</sup>.

Общий социально-экономический кризис в России особенно остро проявился в сфере денежного обращения, которая охватывает все сферы человеческой деятельности. Доверившие свои трудовые сбережения банкам вкладчики из уважаемых инвесторов, своими деньгами способствующих развитию экономики, оказались после очередного поворота калейдоскопа в унижительном положении просителей.

Как же быть Маленькому Вкладчику? Как сделать так, чтобы «эффект калейдоскопа» удавалось сглаживать?

Решение, вроде, напрашивается само. Если не хватает денег, если банкам нечем погашать свои долги перед вкладчи-

---

<sup>2</sup> Примаков Е. М. Принципиальная линия – развитие реального сектора // Экономика и жизнь. 1998. № 43.

ками, если предприятиям нечем погашать взятые кредиты – то нужно увеличить денежную массу. Хватит и предприятиям, и вкладчикам. Однако это мы уже проходили – в 1992 г. величина денежной массы увеличилась в 17 раз, резко вырос уровень инфляции, но при этом объем производства сокращался, количество убыточных предприятий не уменьшалось. Деньги у вкладчиков были, хотя они обесценивались быстрее, чем зарабатывались.

Мы отмечали, что многие зарубежные страны уже научились беречь деньги вкладчиков и одновременно обеспечивать возможность относительно спокойного экономического развития. Созданные в ряде государств фонды, гарантирующие возврат всего вклада или его части, в значительной степени снимают головную боль вкладчика при одновременном сочетании интересов государства и субъектов рыночной экономики.

В конце 1998 г. Государственная Дума одобрила закон, касающийся гарантирования вкладов граждан в банках. Однако приобретенный Маленьким Вкладчиком скепсис подсказывал, что нелегко будет путь этого важнейшего закона. Прошло время, отгремели бои у дверей задолжавших банков, отзвучали многочисленные судебные разбирательства по искам вкладчиков к своим должникам-банкам. Армия вкладчиков разделилась на счастливых, которым удалось получить свои заметно похудевшие вклады из банковских касс; на тех, кто получил только бумаги официальных судебных лиц – исполнительные листы, а вместе с ними надежду выручить свои деньги, пусть с некоторой задержкой; на тех, кто не получил ни того, ни другого. В последнюю группу вошли и те, чьи вклады при внимательном рассмотрении оказались «небанковскими»<sup>3</sup>.

Но вот радостная весть – 29 сентября 1999 г. Государственная Дума приняла в третьем чтении закон «О гарантировании вкладов граждан в коммерческих банках РФ» и направила его в Совет Федерации. По этому закону устанавливается 100%-я гарантия вкладов, размер которых не превышает 20 минимальных

---

<sup>3</sup> Речь идет о различных видах вкладов, которые по своей сути являются страховой премией (по договору страхования) или взносами в негосударственные пенсионные фонды.

размеров оплат труда (МРОТ), 90%-я – при размере вклада от 20 до 250 минимальных размеров оплаты труда, 50%-я – от 250 до 1000 МРОТ. Не останавливаясь на критериях установления границ гарантирования вкладов, рассмотрим, какие перспективы открываются перед Маленьким Вкладчиком с принятием этого закона.

Похоже, дестабилизирующие процессы, порожденные развалом российской банковской системы, послужили катализатором создания структуры, предназначенной для принятия риска денежных вложений.

По примеру США, где после экономического кризиса 1933–1934 гг. была создана Федеральная корпорация страхования вкладов, в российском законопроекте предполагается создать аналогичную организацию. Первоначальный резерв российской корпорации по гарантированию вкладов, определенный в размере 2 млрд руб., предполагается формировать за счет взносов Правительства РФ и Центрального банка. Таким образом, проблемы Маленького Вкладчика, вроде бы, понемногу решаются. Законопроект определяет, что все банки, имеющие лицензию на привлечение вкладов от физических лиц, будут обязаны вступить в корпорацию. При этом вступительный взнос, согласно закону, должен составлять 0,5% собственных средств банка, а календарный взнос – до 0,15% средних ежедневных балансовых остатков на вкладах физических лиц.

Здесь возникает вопрос, о каких именно банках идет речь? О тех, которые формировали свои пассивы, привлекая средства частных лиц? Большинство коммерческих банков, работавших с частными вкладами, оказалось в настоящее время на мели – их собственный капитал утрачен, акции стоят дешевле бумаги, на которой отпечатаны. Банки, не привлекавшие депозиты частных лиц, соответственно, не должны участвовать в этом мероприятии.

Фонд гарантирования по новому законопроекту будет создаваться на основе обязательного участия в нем коммерческих банков, государства и Банка России. Это должно привести к системе гарантирования вкладов, которая сформирует дополнительные условия для стабилизации экономики России.

Если вкладчики поверят в эту систему, огромные рублевые и валютные средства вольются в российскую экономику. Только валютные средства, хранящиеся на руках у населения, по различным оценкам, составляют 100–150 млрд дол. В случае, если банковскую систему опять постигнет удар, деньги вкладчикам выплатит корпорация по гарантированию вкладов.

Итак, решение найдено, формируется правовое поле для деятельности качественно новых механизмов согласования интересов Маленького Вкладчика, государства, экономики страны. Однако, похоже, долгий пятилетний путь закона «О гарантировании вкладов» еще не закончен. Совет Федерации, рассмотрев законопроект и найдя в нем ряд неточностей, направил его в согласительную комиссию. Как долго продлится эта остановка – не знает никто.

Есть и еще одна особенность многострадального, но нужного закона – его действие распространится только на тех вкладчиков, которые принесут свои сбережения в коммерческие банки после принятия закона. Поэтому российским вкладчикам, перед которыми обязательства коммерческих банков остались неисполненными, придется еще подождать. Но, пожалуй, самое печальное заключается в том, что в бюджете Российской Федерации на 2000 г. не предусмотрена статья расходов на создание корпорации по гарантированию вкладов. В будущем бюджете заложено финансирование Агентства по реструктуризации кредитных организаций, которое в настоящее время гарантирует частным вкладчикам выплату лишь части их вкладов, причем это касается только тех немногочисленных банков, с которыми Агентство работает.

Итак, круг замкнулся, причем с самыми характерными российскими мотивами: чтобы сохранить деньги, которые будут, необходимо вложить деньги, которых нет. Так что пока Маленький Вкладчик остается со своими проблемами наедине и с надеждой, что, возможно, с новым поворотом экономического калейдоскопа на мрачном небосклоне появятся если не лучи солнца, то хотя бы светлые облака.



В этом номере мы продолжаем публикацию материалов российско-германского семинара «Инвестиционные условия и стратегии финансирования регионов» (октябрь 1999 г.). Начало см.: ЭКО. 2000. № 1. Выступления публикуются с сокращениями и редакционной правкой ЭКО.

---

# Наш порт конкурентоспособен

В. В. МАРТЫНЕНКО,  
член совета директоров, советник генерального директора  
ОАО «Морской порт «Санкт-Петербург»»,  
Санкт-Петербург

**М**орской порт «Санкт-Петербург» – крупнейший в стране на северо-западе России. Его удобное географическое положение помогает наладить успешное взаимодействие с морским, речным, автомобильным и железнодорожным транспортом, что делает порт универсальным, позволяя перегружать любые грузы. Но выгодное географическое положение само по себе еще не гарантирует динамичный рост предприятия. Это лишь предпосылка, которая при умелом управлении может способствовать эффективной работе.

На фоне экономических преобразований в России деятельность порта выглядит относительно благополучной. Мы платим налоги, не имеем задолженности перед бюджетами всех уровней, своевременно выплачиваем заработную плату, при этом изыскиваем возможности для финансирования объектов капитального строительства и развития предприятия. Но благополучие это относительное.

Руководство порта понимает, что если в ближайшее время не предпринять кардинальных мер, порт утратит свои позиции, вернуться же на них будет трудно.





Понимая, что решением стоящих перед нами проблем может стать только увеличение мощности по переработке внешнеторговых грузов, мы подготовили инвестиционную программу развития порта до 2005 г. Основными объектами инвестиционной программы являются строительство нового контейнерного терминала, который уже имеет готовую береговую инфраструктуру, терминала по переработке минеральных удобрений и рефрижераторного.

Строительство новых терминалов невозможно без развития инфраструктуры автомобильных и железных дорог. Сегодня это – узкое место в деятельности нашего порта, перерабатывающего миллионы тонн грузов. Реализация инвестиционной программы позволит не только сохранить, но и увеличить темпы освоения новых грузопотоков.

Инвестиционная программа развития порта может послужить основой при выявлении приоритетов и определении этапов работ по развитию российских участков международного транспортного коридора номер 9.

Наше исследование показало, что российские транзиты идут через порты стран Балтии не потому, что тарифы нашего морского порта и портовые сборы очень высоки. Это совсем не так. Во-первых, основным фактором, определяющим пути следования грузов, является вовсе не ценовой, а срок обработки грузов в порту. Во-вторых, общие затраты на транспортировку импортируемых грузов через порт Санкт-Петербурга минимальны по сравнению со всеми портами государств Балтии.

Приведу пример. Стоимость доставки одного 20-футового контейнера из порта Роттердам до Москвы через порт Санкт-Петербурга, несмотря на дополнительные расходы на ледовую проводку, которая идет через наш порт, составляет 2117 дол., а через порт Хельсинки – 2900 дол. Причем затраты на портовое обслуживание составляют 4–6% от полной суммы затрат.

Проведя детальный анализ, маркетинг и международный аудит, мы видим, что наш порт конкурентоспособен, и это имеет соответствующее документальное подтверждение.

# Экономический потенциал Пскова

В. Н. ИВЧЕНКО,  
вице-мэр Пскова, заместитель главы Администрации Пскова  
по антикризисному управлению,  
Псков

**Г**ород Псков возник в начале X века и являлся форпостом Российского государства на его северо-западном рубеже. Выгодное стратегическое положение позволило ему быстро развиваться за счет торговли.

С распадом Советского Союза город приобрел такое же значение, как на заре своего рождения: близость границ с Прибалтикой поставило его в выгодное положение для развития торговли. Хорошее транспортное сообщение с Санкт-Петербургом и Москвой позволяет создать в Пскове крупную перевалочную базу по хранению импортных и экспортных товаров.

Псков имеет широкие культурные связи с Германией. Молодежное сотрудничество осуществляется с городом Гера, побратимом Пскова. Мюльхайм-на-Руре является городом-партнером, с которым ведутся переговоры по организации в Пскове мастерских для инвалидов. Город Нойсс оказывает активную гуманитарную помощь Пскову, а город Вассенберг – помощь в работе Лечебно-педагогического центра Пскова в рамках совместной программы.

Все это создает благоприятный климат для инвестиций, становлению которого способствуют закон «О привлечении инвестиций в экономику Псковской области», в котором инвесторам предусмотрены значительные льготы, а также наличие в области избыточной рабочей силы при относительно низком по региону уровне средней заработной платы.

Сегодня у нас есть инвестиции в маркетинг, в мониторинг, а вот прямых инвестиций, в которых нуждается стагнирующая промышленность России, к сожалению, нет.

В небольшом по численности населения (300 тыс. чел.) Пскове 42 крупных промышленных предприятия. В области – 327 успешно работающих совместных предприятий, из которых 11 – российско-германские.

Есть и проблемы. Чтобы пояснить, что же происходит, я кратко скажу о предприятиях, которые есть в Пскове. Есть предприятие, производящее автоматические телефонные станции. Телефонизация Белого дома в Москве, Дома правительства в Акмале осуществлялась этим заводом. Приводами завода ПМТЗ открываются и ворота Кремля, и служебные грузовые входы для автомобилей Белого дома в Москве. Вот таков промышленный и научный потенциал города. Но сегодня предприятия стагнируют, это не секрет. В 1991 г. действия российского Правительства поставили промышленников на колени. Поэтому поиск инвестиций, особенно прямых – это сегодня приоритет, и в первую очередь для реального сектора экономики.

Одна из проблем состоит в том, что инвестиции не подкреплены соответствующими гарантиями. Для ее решения в Пскове разработана и внедрена концепция реструктуризации неработающих активов промышленных предприятий. Видимо, только псковский директорат смог пойти на такой шаг, и эта ситуация уникальна. Очень трудно согласиться быть подвергнутым такой реструктуризации и отдать, скажем, канализационно-насосную станцию или инженерную сеть.

В двух словах концепция выглядит следующим образом. Неработающие активы промышленных предприятий выводятся с баланса предприятия в отдельную производственную карту. И под гарантию Администрации города эти производственные активы могут быть использованы инвесторами, как внешними, так и внутренними. Но, как показывает российская практика, внутренних инвестиций сегодня нам не изыскать, поэтому мы свои взоры обращаем к внешним инвесторам.

У нас в области действует закон о льготах для инвесторов. По налогу на прибыль для них установлена нулевая ставка, на имущество – ставка 0,02%, по налогу на приобретателя автомобильного транспорта – 0,01% и т. д. И все это – на полный срок окупаемости инвестиционного проекта.

Но этого оказалось мало, и мы пошли путем реструктуризации промышленных активов. Самое главное в промышленности – это инженерные коммуникации. Цех не работает, но есть коммуникации. Убирается старое, морально устаревшее оборудование, ставится новое, и цех начинает работать. При этом, администрация как области, так и города гарантирует, что каких-то фискальных ненормальных действий не будет.

## Региональные инструменты финансирования

У. БАЙРЕЙТЕР,  
АГ «Дойче Банк»,  
Лондон, Англия

### Кредитоспособность регионов

Разрыв между потребностью в инвестициях и финансовыми возможностями в российских регионах сильно увеличился. Остро встала проблема поиска источников финансирования инвестиций.

На протяжении последних лет в качестве одного из таких источников для многих российских регионов выступал отечественный рынок капиталов. Заимствование капитала на нем имело в основном краткосрочный характер и шло на покрытие краткосрочных бюджетных дефицитов. Долгосрочный капитал был и остается крайне дефицитным товаром в России, да и не только в ней.

Многие регионы России использовали возможности как отечественного, так и международного рынка капиталов. Сегодня привлечение капиталов с этого рынка стало проблематичным. Последствия финансового кризиса в августе 1998 г. нанесли тяжелый ущерб регионам. Процесс адаптации к новым условиям во многих регионах протекает медленно и вяло.

В 1997 г. – первой половине 1998 г. иностранные инвестиционные банки буквально осаждали местные администрации запросами о выдаче мандатов на проведение заемных эмиссий. При этом они не считались со сложившейся в конкретном регионе ситуацией. В связи с этим предоставлялись синдицированные кредиты и (или) кредиты для преодоления временных затруднений. Регионы приветствовали поступление финансовых средств, однако не были достаточно подготовлены к преодолению сложностей в освоении таких кредитов. Например, к обеспечению эффективного использования средств, к обслуживанию и погашению задолженности надлежащим образом.

Один из основных недостатков в обеспечении кредитоспособности российских регионов заключается в том, что во многих регионах еще не завершена структурная реформа бюджета, региональные бюджеты «непрозрачны» и до сегодняшнего дня не контролируются или не проходят аудиторской проверки. Дают о себе знать недостатки российских принципов бухгалтерского учета, в особенности отсутствие статьи для обязательств по уплате процентов и сводной ведомости всех обязательств региона. Лишь в немногих регионах организовано управление долгами. Обслуживание долгов поставлено в зависимость от налоговых поступлений региона. Особая проблема российских регионов – несоответствие планируемых налоговых доходов их фактическому поступлению и в особенности поступлению в виде «живых» денег.

По мере того как отдельным регионам удастся добиться прогресса не только в ходе общих реформ, но и в структурной реформе их бюджета, будет усиливаться и межрегиональная дифференциация. Это учтут иностранные аналитики. Признание получают те регионы, которые аккуратно выполняют свои платежные обязательства и с готовностью предоставляют необходимую информацию. Это, например Санкт-Петербург (бюджет представлен на веб-сайте), Самара, Иркутск и Москва.

Здесь полезно рассмотреть ситуацию и финансовые возможности регионов и муниципальных образований в других странах, прежде всего, в странах Западной Европы. С начала 90-х

годов, стремясь к децентрализации, правительства западноевропейских стран все больше задач перекладывают на плечи региональных администраций. При этом, однако, передача регионам налоговых источников, а также мобилизация других финансовых источников на местах отставали от делегирования обязанностей, и перед регионами остро встала проблема поиска других возможностей долгосрочного финансирования, помимо банковских кредитов. В ходе ее решения региональные правительства и муниципальные образования начали все чаще выступать в роли эмитентов международных облигаций (регионы США уже давно вышли с ними на рынок). Общий объем эмиссий этих инструментов быстро увеличился.

Как правило, центральные правительства не дают гарантий по обязательствам регионов. Правительства многих стран устанавливают для своих регионов определенные долговые лимиты или обязывают использовать полученные средства исключительно для целей инвестирования. При этом в качестве потенциальных эмитентов рассматриваются только экономически сильные регионы или города, так как ни в одном государстве центральное правительство не отвечает по обязательствам региональных образований. В целом так называемые «субсуверенные заемщики» проявили себя как надежные кредитные партнеры.

Как известно, выпуски займов относятся к «привилегированным долгам», то есть эти займы погашаются в первую очередь, платежные обязательства по ним должны осуществляться без просрочек. Выпуск международных займов позволяет диверсифицировать финансовые источники и ограничить привлечение банковских кредитов. Участники рынка капиталов, однако, считают, что успех имеют только те эмиссии, объем которых позволяет рассчитывать на их ликвидность и которыми можно активно торговать на вторичных рынках ценных бумаг.

### Другие инструменты финансирования

Большое значение имеет выпуск облигаций. Однако не следует забывать, что он требует не только денег, но и времени (обязательное опубликование сведений и пр.). Поэтому

полезно рассмотреть и другие возможности финансирования инвестиций, в том числе и те, которые не всегда приводят к росту задолженности региональных администраций.

К основным альтернативным инструментам финансирования относятся:

- прямые инвестиции;
- программы по принципу «долги в обмен на акции (debt for equity), в рамках которых кредиторы трансформируют существующие долги в инвестиции в регионе-должнике;
- секьюритизация будущих доходов;
- продажа недвижимости с последующим ее лизингом;
- программы выпуска среднесрочных ценных бумаг;
- проектное финансирование.

### Рейтинговые требования

Мировая практика показывает, что для эмитента, а также для многих видов инструментов финансирования выгодно иметь рейтинг. Рейтинг не только возбуждает у инвесторов аппетит, но и непосредственно сказывается на определении цены. За прошедшие годы рейтинговую оценку получили уже 14 регионов и муниципальных образований России.

Рейтинг региона – это прежде всего оценка его кредитоспособности на тот случай, если регион выйдет на рынок долговых обязательств и будет в состоянии корректно их обслуживать. Рейтинг субсуверенного заемщика определяется в основном его кредитной историей, т. е. обслуживанием предыдущих кредитов, и бюджетным положением на протяжении не менее трех предыдущих лет. Во внимание принимаются также экономический потенциал, обеспеченность правовыми нормами и практика их применения и др. Если первые рейтинги российских регионов были относительно высокими, то, по мере того как возрастали проблемы с региональными финансами, которые усугубились под воздействием финансового кризиса в августе 1998 г., рейтинги корректировались в сторону снижения. Для повышения рейтингов необходимо приложить немалые усилия. Кроме того, рейтинговые агентства будут предъявлять более жесткие требования к данным и сведениям, которые предоставляют российские регионы.

Для рейтинга субсуверенных заемщиков действует принцип, согласно которому они могут достигнуть максимально-го рейтингового уровня центрального государства. Однако ввиду специфичного рискового профиля субсуверенных заемщиков их рейтинги зачастую немного ниже максимально возможного. В то же время действующий принцип расчета рейтингов означает, что чем выше рейтинг страны, например, Российской Федерации, тем больше рейтинги ее регионов. Другими словами, региональные администрации должны быть заинтересованы не только в положительном рейтинге своего региона, но и государства в целом.

## **Финансирование инвестиций путем предоставления гарантий регионов и привлечения региональных банков**

**Й. БОНГАРТЦ,**  
директор департамента АГ «Дойче Банк»,  
Франкфурт-на-Майне, Германия

**В** статье обсуждаются вопросы признания гарантий регионов в качестве кредитного обеспечения и основы для предоставления покрытий Агентствами экспортного кредитования (АЭК), роль и возможности региональных банков в рамках инвестиционного финансирования, трудности, с которыми встречаются банки, и возможности для их преодоления.

Признание гарантий регионов в качестве кредитного обеспечения и основы для выдачи покрытий АЭК

Решающую роль при оценке региональных гарантий, выдаваемых в качестве кредитного обеспечения, играют вопросы определения кредитоспособности (платежеспособности) и



правовые условия. При проверке кредитоспособности регионов необходимо оценить прогноз доходов и расходов регионального бюджета, специфику бухгалтерского учета на региональном уровне, политические риски, возможные злоупотребления (например, многократное использование кредитного обеспечения) и возможность дефолта.

Кроме кредитоспособности, должны быть также проверены юридические требования, на основе которых выдаются региональные гарантии. При этом следует различать международные (требования к иностранным партнерам) и внутренние отношения (взаимоотношения между регионами и центром). При рассмотрении международных отношений в первую очередь должны быть установлены правовые межгосударственные взаимоотношения. Так, взаимоотношения между Россией и Германией регулируются заключенным российской стороной Соглашением о защите инвестиций. Решающим фактором для признания региональных гарантий является уверенность в том, что эти гарантии при любых обстоятельствах будут признаваться обязательствами, и в том, что при наступлении гарантийного случая не будет утверждений, что в свое время не существовало правовой базы для выдачи гарантии. Это является также предпосылкой для реструктуризации региональных гарантий.

В рамках внутренних отношений необходимо, чтобы регионы были правомочны самостоятельно выдавать гарантии или заключать кредитные договора с иностранными партнерами. Например, несколько лет тому назад Правительство РФ предоставило подобные полномочия регионам – донорам бюджета. В результате эти регионы провели ряд операций, в первую очередь на рынке капиталов. Эта правомочность должна быть документально оформлена так, чтобы не вызывать сомнений у иностранных инвесторов.

Рассмотрению подлежат следующие основные аспекты:

- правовой статус регионов в рамках Федерации;
- полномочия регионов на заключение кредитных договоров;
- статус регионов в рамках инвестиционного законодательства;

- права собственности (урегулирование земельных вопросов);
- правовые обязанности регионов.

Еще до кризиса в 1998 г. общества по страхованию экспортных кредитов при финансировании экспортных поставок в Россию рассматривали возможность использования гарантий регионов вместо государственных гарантий либо в дополнение к государственным и банковским гарантиям. В свое время Германия совместно с российской стороной рассматривала возможность сокращения доли государственной гарантии до 40% и покрытия 60% импортной сделки за счет банковских или региональных гарантий. Однако из-за различия интересов, в том числе и среди российских партнеров, не удалось выработать концепцию, которую можно реализовать. Вследствие временной отмены странового лимита ни одно из АЭК в настоящее время не предоставляет покрытий.

Опыт работы с региональными гарантиями германское страховое общество «Гермес» приобрело в рамках Общего кредитного соглашения с Тюменской областью. Вследствие изменившихся как на федеральном, так и на региональном уровнях рамочных условий использование данной гарантии представляется крайне проблематичным. Лишь после того как по этому вопросу будет найдено приемлемое решение, можно будет приступить к переговорам о новых признаниях гарантий.

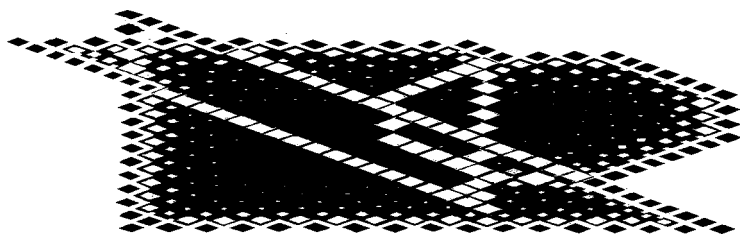
### Региональные банки

С самого начала формирования системы коммерческих банков в России основной объем средств рефинансирования и капитальных средств приходился на Москву. В качестве принципиальных гарантов АЭК длительное время признавали лишь московские банки. В середине 90-х годов признание получили и первые региональные банки. Однако лимиты АЭК были относительно низкими по сравнению с объемами финансирования и инвестиций, в которых нуждались регионы. Для оценки региональных банков применялись те же критерии, что и для московских: удовлетворительные результаты

проверки на основе балансов, составленных согласно Международным стандартам учета и отчетности (IAS), наличие квалифицированных сотрудников и менеджмента, а также ведущая роль в соответствующем регионе.

Сегодняшнее положение и дальнейшее развитие региональных банков оценить сложно: после выхода из игры крупнейших московских банков структура рейтинга в России сильно изменилась. Региональные банки, которые не так сильно пострадали от финансового кризиса, находятся в процессе консолидации либо являются предметом целенаправленных реструктуризационных проектов АРКО (например, Калининградский инвестиционный банк). Следует, однако, указать на то, что отсутствие у иностранных партнеров возможностей рефинансирования (замороженные страновые лимиты как у АЭК, так и у коммерческих банков) и относительно слабые балансовые показатели не позволяют ожидать существенного участия региональных банков в инвестиционных проектах.

Региональным банкам следует ускорить процесс консолидации, целеустремленно повышать уровень квалификации кадров, совместно с администрациями регионов разработать четкие и реалистичные инвестиционные и финансовые стратегии. Региональные власти должны содействовать этому процессу, рекапитализируя банки. Решающую роль для признания региональных банков на мировом уровне окажет реструктуризация из задолженности (например, «Промстройбанка СПб») или погашение (например, «Башкредитбанком») внешней задолженности.





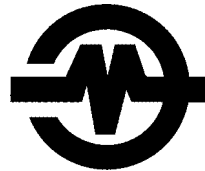
# *Интеграция – в интересах выживания\**

---

Вопросы собственности и совершенствование  
системы управления

---

## **ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ КАК ОСНОВА РЫНОЧНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**



Ф. С. КРЕЙЧМАН,  
генеральный директор АО «Электромаш»,  
Тирасполь

Несколько лет назад перед предприятием встал вопрос, как выжить в ситуации, когда сумма долгов превысила стоимость основных и оборотных фондов. Завод численностью почти 3500 человек, производивший продукцию для атомной энергетики, магистральных нефтепроводов, газовых месторождений, угольных разрезов, выполнявший крупные заказы для обороны, в результате первой волны разгосударствления оказался раздробленным на 18 мелких кооперативов, малых предприятий, обществ с ограниченной ответственностью и т. п.

---

\* Окончание подборки материалов с заседаний клуба директоров, проходившего в Приднестровской Молдавской республике. Начало см.: ЭКО. 2000. № 1.

© ЭКО 2000 г.

---



Новое руководство АО «Электромаш» сразу приступило к радикальной перестройке: упразднило все кооперативы и малые предприятия, что позволило восстановить организационное единство завода и объединить еще оставшиеся ресурсы. А цель была одна: сделать коллектив подлинным хозяином своего предприятия. Для этого был разработан и опробован комплекс мер и нестандартных решений, которые вошли в программу реформирования предприятия. На «Электромаше» была принята схема акционерного общества закрытого типа. В результате акционирования предприятие получило возможность:

- ❑ самостоятельно принимать решения по производству и сбыту продукции и использовать полученные ресурсы для развития предприятия;
- ❑ проводить реорганизации структур управления и производства;
- ❑ создавать горизонтальные хозяйственные связи с поставщиками;
- ❑ формировать внутренние стимулы экономического роста и саморазвития по принципу обратной связи;
- ❑ привлекать финансовые средства из новых коммерческих структур, а также использовать собственные источники финансирования предприятия.

Основные наши усилия мы направляем на следующие моменты.

### *1. Создание критериев и стимулов эффективного труда*

Чтобы закрепить и развить у работников чувство собственника и подлинного хозяина, была введена новая система оплаты труда, подчиненная функционально-акционерному принципу<sup>1</sup>. Система действует в АО с 1995 г., гибко реагируя на изменяющиеся экономические условия, содержит встроенные стимуляторы эффективного труда и является по своей сути рыночно-ориентированной.

Выделим ключевые точки реформирования системы оплаты труда на предприятии:

- ь оплата труда увязана с конечными результатами работы АО в целом и отдельных структурных подразделений;

---

<sup>1</sup> См. ЭКО. 1999. № 9.

- б предусмотрена оплата работникам всех структурных подразделений за выполнение основных показателей, связывающих вклад данной структурной единицы с общими результатами работы АО;
- б оплата труда рабочих-сдельщиков зависит только от объемов фактически выпущенной товарной продукции (а не от количества деталей и узлов, не воплощенных в готовом продукте);
- б оплата труда рабочих-повременщиков ведется только по фактическому времени работы, подтвержденному в сменном задании;
- б труд рабочих вспомогательных служб оплачивается за конкретно выполненную работу, подтвержденную актами выполненных работ, проведенных ремонтов, карточками технического обслуживания, дефектными ведомостями, калькуляциями, сметами и т. д.;
- б работники вспомогательных служб переведены на сдельную, сдельно-премиальную системы оплаты труда с использованием ключевых показателей (например, водители автотранспорта получают за перевезенные тонно-километры, работники участка переработки стружки – за тонны брикетов, работники кислородно-азотной станции – за 1 кг выработанного кислорода, азота и др.);
- б введена зависимость системы премирования на предприятии от показателей, характеризующих эффективность деятельности структурных подразделений и выполнение должностных обязанностей каждым работником;
- б введены дополнительные источники стимулирования труда – это средства, поступающие на субсчета отдельных структурных подразделений;
- б проведены изменения в структуре управления АО, четкая регламентация функций, прав и ответственности структурных подразделений, а также каждого работающего, вызванные введением новой системы оплаты труда.

## ***2. Разработка стратегии развития предприятия в условиях переходного периода***

При разработке стратегии развития любого предприятия, как правило, используется известный в мировой практике и эффективный метод построения «дерева целей» и «дерева ресурсов». Этот прием был адаптирован к условиям нашего

предприятия через функциональный принцип, который и лег в основу «деревя целей» АО «Электромаш».

В результате удалось:

- обеспечить четкую координацию усилий всех структурных подразделений предприятия;
- увязать единой целью обязанности всех должностных лиц и поставить их в условия взаимной ответственности;
- установить конкретные задачи, исполнителей, сроки реализации;
- осуществить четкий контроль исполнительской дисциплины;
- обеспечить высокую степень управляемости всеми процессами;
- сделать предприятие более подготовленным к внезапным переменам.

Чтобы реализовать функциональный принцип планирования, были определены жизнеобеспечивающие ключевые направления в деятельности предприятия. По каждому ключевому направлению разработаны целевые функциональные программы, которые охватывают все стороны жизни коллектива – от создания новых образцов конкурентоспособной продукции до обеспечения уровня, соответствующего современному этапу развития. Первоначально таких программ было 19. В 1999 г. их число сократилось до 15.

Особое внимание совет акционеров решил уделить жилью (это первое направление программы). Предприятие, став акционерным обществом, взяло на себя выполнение функций государства по обеспечению работников кооперативным жильем, строительство которого финансируется за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и средств работников. За последние три года 250 семей получили квартиры.

Хочется подчеркнуть, что социальным вопросам на заводе уделяется достаточно много внимания. До сих пор на нашем балансе находятся детский сад, спортивные сооружения, современная база отдыха на море, есть Дворец культуры, свой Торговый дом, в котором работники предприятия имеют возможность приобрести все необходимое. Кстати, цены на товары здесь ниже рыночных.

### ***3. Разработка финансовой политики предприятия***

Одной из задач реформы АО «Электромаш» является переход к управлению финансовыми потоками. В последние годы в финансовой политике предприятий произошла смена приоритетов. На первый план выдвигаются показатели отдачи на вложенный капитал. Теперь важно не столько произвести, сколько продать продукцию, стать конкурентоспособными на отечественном и мировом рынках. Текущие и краткосрочные задачи решаются на основе новой финансовой политики с помощью маржинального анализа, определения точки безубыточности по основным видам продукции. Эти новые подходы используются предприятиями и для определения объема реализации, величины прибыли, при разработке ассортиментного плана и установлении цены единицы некоторых видов продукции.

### ***4. Эффективный маркетинг***

Для проведения эффективной маркетинговой политики осуществлен ряд организационных преобразований. В частности, созданы сектор маркетинговых исследований, бюро рекламы, сектор организации экспортно-импортных операций, группа таможенного оформления грузов, сектор по сбыту крупных электрических машин, малых электрических машин и преобразовательной техники и товаров народного потребления.

Но это структурные изменения. В содержательном плане главное то, что сегодня эффективный маркетинг – это забота не только специализированной службы, но и всех инженерно-технических работников.

### ***5. Активная снабженческо-сбытовая политика как фактор стабильности в условиях рынка***

Для обеспечения нормального функционирования производства при недостаточности финансовых средств отдел материально-технического снабжения работает над минимизацией стоимости закупаемого сырья и комплектующих изделий. Для этого постоянно собирается и обновляется информация о производителях сырья, материалов и их заменителей, об оптовых ценах на основные виды сырья и материалов, условиях отгрузки и требованиях к формам оплаты поставщиков. Такой подход позволяет предприятию



свести к минимуму потери от неизбежных срывов поставок сырья и материалов и сохранить стабильность производственного процесса. Эффективность этого направления деятельности достигается установлением прямой зависимости между размером оплаты труда и объемом реализации продукции.

### ***6. Новые подходы к ценовой политике предприятия***

Ценовая политика – одна из составляющих маркетинга, направленная на достижение как тактических, так и стратегических целей предприятия:

- максимизации рентабельности продаж, а также чистого собственного капитала;
- увеличение прибыльности и доли предприятия в общем объеме продаж на определенных рынках;
- ускорение роста продаж.

Формирование новой концепции ценообразования на АО «Электромаш» происходит с учетом действий конкурентов: специальные службы предприятия изучают потребительский спрос, его эластичность, уровень цен на аналогичную продукцию у предприятий-конкурентов, платежеспособность населения в конкретном регионе.

При определении цены в каждом конкретном случае рассматриваются следующие факторы:

- реальность цен (цены должны обеспечить реализацию продукции в данном регионе при данном уровне платежеспособности населения);
- объемы производства данной продукции, которые необходимы при конкретных объемах реализации;
- средние затраты, которые соответствуют этим объемам производства;
- рентабельность продукции.

Поскольку работа по экономии всех видов ресурсов по техническому обновлению производства, разработке и внедрению новых технологий – это жизненно важный участок деятельности, АО «Электромаш» обладает более эффективной технологией и более дешевыми ресурсами для производства ряда товаров по сравнению со многими предприятиями-конкурентами. Это дает возможность, снижая цены, получать прибыль за счет роста объемов производства и снижения затрат.



# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

**В. Н. ОРДИН,**  
президент АОЗТ «Тиротекс»,  
Тирасполь

«Тиротекс» спроектирован как крупное предприятие по комплексной переработке хлопка – от прядения до выпуска тканей и готовых изделий из них. С распадом Советского Союза связи предприятия с поставщиками сырья были разрушены. Отсутствие кредитов, необходимых для закупки сырья, привело к тому, что компания работала нестабильно, уровень использования производственных мощностей был низок, постепенно уменьшались финансовые ресурсы. Перед управленцами встала задача: обеспечить стабильную и эффективную работу предприятия.

В процессе анализа были определены слабые стороны:

- низкий коэффициент использования мощностей и высокие затраты в прядильно-ткацком производстве;
- низкая производительность труда;
- высокая доля выпуска таких тканей (шириной 95 см), от которых предприятия-лидеры давно отказались;
- наличие на балансе объединения объектов социальной сферы.

С конца 1997 г. руководство «Тиротекса» приступило к программе реструктуризации. Генеральной линией развития предприятия стало наращивание объемов производства и реализации продукции при росте прибыльности и устойчивой конкурентоспособности.

Программы реструктуризации и оптимизации производства включают в себя

- создание эффективной структуры управления;
- пополнение собственного оборотного капитала за счет внутренних резервов предприятия и государственных инвестиций;



- передачу социальной сферы в муниципальную собственность;
- снижение себестоимости за счет уменьшения условно-постоянных расходов.

«Тиротексу» удалось более рационально использовать производственные площади, избавиться от большого количества устаревшего оборудования, уменьшить численность персонала.

В 1998 г. органы по сертификации «Молдовастандарт» и международные эксперты системы ТЮФ СЕРТ (Германия) провели на АОЗТ предсертификационный и сертификационный аудиты. По их результатам выданы сертификаты на систему качества ISO 9001-94, что позволило «Тиротексу» закрепиться на рынке.

Предприятие ориентируется на внешний рынок сбыта. Экспортные поставки составляют более 67% объема продаж. Устойчивыми рынками сбыта продукции «Тиротекса» являются Италия, Австрия, Румыния, Греция и другие западные страны. За счет расширения ассортимента продукции (выпуск костюмно-плательных, диагоналевых и жаккардовых тканей, тканей из кольцевой пряжи) предусматривается выход на рынки Германии, Австрии, Румынии, Голландии, Португалии, Великобритании и Франции.

Основными покупателями среди стран СНГ остаются Россия и Украина. На внутренний рынок приходится до трети среднегодового объема продаж готовой продукции.

С октября 1997 г. началась перестройка управления с выделением центров затрат и центров ответственности. «Тиротекс» разделен на четыре объединения в соответствии с ассортиментом выпускаемых изделий: текстильное, швейное, инженерно-техническое, социального развития. Производственная, социальная служба и рыночная инфраструктура обособлены в их составе. Каждое объединение работает по трем направлениям: рынок, производство, управление. В объединениях созданы следующие управления менеджмента.

**Управление финансового планирования** – процессы создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии. Финансовое планирование осуществляется с помощью составляемых ежемесячно финансовых планов. За их исполнением ведется ежедневный контроль.

**Управление финансами** – при анализе финансового состояния предприятия четко определяется, что его успешная деятельность зависит от рационального распределения и использования денежных средств. Ежемесячно планируются и анализируются денежные потоки, отслеживается движение денежных средств по каждому объединению. Потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности: основная, инвестиционная и финансовая. Определяется вклад каждого объединения в совокупный доход предприятия.

**Управление издержками производства**, основой которого выбран метод калькуляции затрат по директ-костингу, когда все затраты разделяются на постоянные и переменные. Это дает возможность проводить анализ безубыточности как для отдельных продуктов, так и для всего ассортимента. И если объем продаж увеличивается, то сумма переменных затрат возрастает пропорционально этому объему, а постоянные затраты остаются на прежнем уровне. Этот метод дает возможность использовать более гибкую систему ценообразования и повысить конкурентоспособность продукции.

Для оценки влияния объема продаж, цены и структуры затрат на прибыль определяется, какой вклад внесла та или иная структурная единица в покрытие постоянных затрат. Главное – это стремиться к достижению наибольших объемов продаж с относительно высокими значениями коэффициента вклада на покрытие.

**Управление издержками при ценообразовании.** Цена определяется рынком, а затраты предприятия должны окупаться за счет повышения качества продукции, увеличения объема продаж и снижения издержек.

**Управление оборотными средствами предприятия** – это учет всех составляющих оборотных средств, контроль за их текущим состоянием и прогноз изменений на ближайшую и долгосрочную перспективу. Разработаны нормативы наличия оборотных средств по всем слагаемым оборотных активов и графики их использования, ведется ежемесячный контроль за их исполнением.

Для эффективного управления ассортиментом продукции создано **управление маркетинга**. Оно ежемесячно составляет планы по формированию производственной про-

граммы и отгрузке готовой продукции, проводит анализ безубыточности ассортиментных групп, на базе которого в течение месяца принимаются решения о расширении ассортимента.

Ежемесячно по итогам работы проводятся диагностика состояния предприятия и оценка финансовой деятельности. Оцениваются финансовое положение, имущественное состояние, достаточность капитала для текущей деятельности, потребность в дополнительных источниках финансирования, рациональность использования заемных средств. На основе этого готовится информация для принятия управленческих решений. Отработан механизм ежедневного контроля и регулирования производства по основным направлениям.

Мы работаем над внедрением новых форм управления, которые позволяют найти средства для финансирования намеченных программ, развития сырьевой базы и внедрения новых направлений производства. Так, на базе «Тиротекса» создан концерн легкой и текстильной промышленности. В его состав входят хлопкопрядильная фабрика (кольцевой способ прядения), текстильно-ткацкая фабрика (жаккардовые ткани), ватно-прядильная фабрика (переработка угаров прядения), прядильная фабрика (шерстяная пряжа, ватные одеяла и шерстяные покрывала) и швейные предприятия, которые используют ткани «Тиротекса».

В результате проделанной работы показатели объема продаж и выпуска продукции на предприятии увеличились.





**Тигина**

**Тигина**

**Тигина**

# РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Г. И. СОФРОНЮК,**  
генеральный директор  
производственно-коммерческой фирмы (ПКФ) «Тигина»,  
**Е. В. ЯМЩИКОВА,**  
экономист,  
г. Бендеры

Фирма «Тигина», созданная в декабре 1989 г., выпускает обувь на базе уникального оборудования, современной технологии и передовой организации труда. «Тигина» работает на основе договора о производственно-технологической кооперации с западногерманской фирмой «Информ Брилл». Предприятие оснащено станками и автоматическими линиями немецких фирм «Шен», «Пфафф», «Десма» – известных в мире производителей оборудования для обувной промышленности.

Коллекция продукции фирмы «Тигина» включает более 140 моделей мужской, женской и подростковой обуви. Главное преимущество обуви «Тигина» – ее легкость и высокая износостойкость. Модельеры «Тигины» работают на уровне мировых стандартов, учитывая тенденции моды. Ежегодно предприятие создает собственную коллекцию мужской, женской и детской обуви. Продукция рассчитана на широкий круг покупателей, которым нужна качественная и модная обувь на каждый день. Максимальный объем производства был достигнут предприятием в 1995 г. – 875 тыс. пар.

© ЭКО 2000 г.



В последние годы произошло падение производства (на 326 тыс. пар в 1998 г.), в связи с кризисом в Российской Федерации, на рынки которой в основном направлялась наша продукция.

Но мы по-прежнему держим курс на увеличение объемов производства и сбыта, реализуем потенциал роста, увеличивая экспорт в страны дальнего и ближнего зарубежья. Обувь «Тигины» реализуется практически на всей территории бывшего СССР. Российская Федерация по объемам сбыта остается главным рынком предприятия, поэтому сотрудничество с Россией для нас приоритетно.

Обувь «Тигины» поставляется также в Германию, Румынию, США, Францию, Голландию. В 1998 г. ПКФ «Тигина» была удостоена международной европейской награды в номинации «За качество», присуждаемой Мадридским клубом лидеров торговли. А в 1999 г. во Франкфурте-на-Майне нашему предприятию вручены диплом и золотой кубок за передовые технологии, организацию производства и высокое качество обуви. В сентябре 1999 г. ПКФ «Тигина» прошла сертификацию по международной системе качества ISO 9001, что открывает широкие возможности поставок продукции в дальнее зарубежье.

Основное направление наших усилий – поиск новых покупателей, выход на рынки новых регионов. Мы хотим, чтобы покупатель узнавал, различал нашу продукцию среди огромного множества производителей обуви.

Чтобы обеспечить производство обуви необходимым сырьем и материалами, мы устанавливаем прямые хозяйственные связи с поставщиками, хорошо себя зарекомендовавшими качеством своей продукции и разумной ценой. Основную долю сырья и материалов ввозим из России (40%), Беларуси (30), Украины (20) и Молдовы (10%).

Введение Российской Федерацией экспортной пошлины (по определенному перечню) в размере 10% от стоимости партии на товар, отгружаемый в страны СНГ, не являющиеся членами Таможенного союза, ложится дополнительным бременем на товаропроизводителей Приднестровья, получающих сырье из России. Таможенные барьеры между странами СНГ стали основным тормозом развития производственной кооперации между предприятиями-товаропроизводителями, и устранение этих барьеров должно быть главной задачей правительств стран СНГ в ближайшее время.

Большое внимание уделяется на предприятии автоматизации системы управления. Сегодня это – комплекс программного и аппаратного обеспечения, включающий в себя 75 единиц компьютерного парка и 5 локальных вычислительных сетей. АСУ ПКФ «Тигина» обеспечивает решение широкого спектра производственных, учетных и экономических задач в режиме реального времени, взаимодействие различных служб, применение технологии штрихового кодирования, функционирование автоматизированной системы учета рабочего времени «Interflex».

Предприятие вносит ощутимый вклад в наполнение государственного бюджета Приднестровья. За 10 лет отчисления в бюджет и внебюджетные фонды составили свыше 50 млн условных денежных единиц.

В период становления в республике рыночных отношений объективной необходимостью для предприятия стало создание концепции реформирования системы управления, нацеленной на поиск и полное использование внутренних резервов, а на ее основе – плана стабилизации производственной деятельности ПКФ «Тигина» на 1999–2000 гг.

Были выделены следующие основные задачи.

### **Сбыт и маркетинг:**

- проведение классификации и комплексной оценки результативности существующих каналов сбыта продукции с целью избавления от убыточных и поощрения «сильных»;
- расширение каналов сбыта в Российской Федерации, на Украине и в дальнем зарубежье;
- внедрение системы сбора информации и анализа работы конкурентов.

### **Производство:**

- усиление ответственности и повышение квалификации работников отдела подготовки производства;
- создание цеха по выпуску малых серий новых ассортиментных разработок с реконструкцией оборудования.

### **Моделирование и развитие ассортимента:**

- создание механизма совместной работы модельеров и маркетологов по выработке направлений развития ассортимента.



## **Повышение конкурентоспособности продукции:**

- внедрение гибкой системы скидок в зависимости от объемов поставляемой партии и условий оплаты;
- реализация мероприятий по снижению себестоимости.

## **Реклама:**

- разработка единого фирменного стиля, который представлял бы на рынке товары и фирму-производителя;
- разработка программы эффективной рекламной кампании и определение сметы расходов на рекламу.

## **Оплата труда:**

- введение системы премирования по результатам работы предприятия за определенный период для руководителей, специалистов и служащих.

## **Управление и кадровая политика:**

- лучшее использование кадрового потенциала фирмы (проведение ротации специалистов, обучение резерва);
- внедрение практики коллективного обсуждения проблем и создания творческих групп по решению определенных задач;
- использование инновационной системы с выплатой вознаграждений.

С 1991 г. на предприятии действует контрактная система найма и оплаты труда, создавшая мотивационные предпосылки для высокопроизводительной работы, раскрытия потенциальных творческих возможностей работников.

Приоритетными направлениями кадровой политики в фирме избраны:

- стажировка специалистов на предприятиях-изготовителях поставляемого на фирму оборудования (Германия);
- обучение специалистов в специализированных учебных центрах и школах современных методов хозяйствования;
- создание в фирме постоянно действующей школы мастеров для подготовки квалифицированных руководителей среднего звена;
- использование метода ротации кадров для повышения квалификации специалистов;

– создание целостной структуры обучения и повышения квалификации рабочих, включающей учебно-производственный цех с хорошей материально-технической базой, подготовленными мастерами производственного обучения и оптимальными учебными программами, ориентированными на задачи производства;

– использование профессионального тестирования для отбора работников при приеме в фирму.

Все формы и методы работы с кадрами, а также принятая система непрерывного образования на производстве дали ощутимый положительный результат – предприятие в трудные годы становления, в условиях ломки прежнего экономического уклада смогло освоить сложное оборудование, новейшие технологии и наладить производство высококачественной обуви, конкурентоспособной на мировом рынке.

В настоящее время активно используется форма подбора и подготовки кадров через реализацию программы «Молодежная практика» совместно с Центром занятости населения г. Бендеры.

## **ВЫБОР СТРАТЕГИИ – ГЛАВНОЕ УСЛОВИЕ ВЫЖИВАНИЯ**

**А. И. ДЗЕРНОВИЧ,**  
кандидат юридических наук,  
президент торгово-промышленной фирмы «Интерцентр Люкс»,  
Тирасполь

Торгово-промышленная фирма «Интерцентр Люкс» – одно из наиболее крупных и стабильно работающих предприятий Приднестровья, представляющих частный бизнес. Фирма специализируется на производстве и продаже товаров народного потребления: швейных, трикотажных, чулочно-носочных изделий, продуктов питания.

Организовав в 1993 г. пошив простых швейных изделий, руководство фирмы поставило перед собой цель: создать солидную швейную фабрику. Фирма начинала работу по классической схеме: получен банковский кредит, закуплено первое оборудование (шесть бывших в употреблении швейных машин), налажены выпуск и сбыт продукции, получена прибыль, которая направляется на развитие производства. Менее чем за два года небольшой цех вырос в мини-фабрику со своими раскройным и экспериментальным цехами, конструкторским бюро, складами и т. д.

С 1994 по 1996 г. разработано и внедрено в производство более 130 новых сертифицированных моделей мужского, женского, детского ассортимента из хлопчатобумажных и смесовых тканей.

**Потребности рынка определили приоритеты развития – постоянное расширение ассортимента выпускаемой продукции.** Первым значимым шагом в этом направлении стало приобретение в 1994 г. швейцарского оборудования для изготовления трикотажных изделий. Вслед за этим было организовано чулочно-носочное производство. Параллельно велось расширение производственных площадей. За два года (1994–1996 гг.) хозспособом было выстроено собственное здание.

Сегодня «Интерцентр Люкс» – современный торгово-промышленный комплекс европейского типа с мощностями, позволяющими при максимальной загрузке увеличить количество работающих до 800 человек. В фирму входят швейное, трикотажное, чулочно-носочное производство, салон индивидуальных заказов, торговый дом «Европейский» с сетью магазинов, предприятие по производству продуктов питания.

Годы создания и становления фирмы совпали с эпохой глубокого кризиса, когда неотрегулированный, «дикий» рынок постоянно менял правила конкурентной борьбы. Кроме общих для всех стран СНГ негативных факторов, оказывающих существенное влияние на развитие производства (финансовый кризис, инфляционные процессы, рост неплатежей, падение платежеспособного покупательского спроса), мы были вынуждены учитывать региональные особенности: непризнанность приднестровской денежной единицы и связанные с этим трудности в конвертации приднестровских рублей; неурегулированность правовых

отношений и недостаточное законодательное обеспечение; низкие темпы приватизации; жесткая конкуренция с западными производителями; наличие в регионе сильных конкурентов; низкий, даже по сравнению с другими странами СНГ, уровень доходов населения.

Все это было учтено при выработке основных направлений организационной, структурной, маркетинговой и технологической политики фирмы. Выбрана собственная конкурентная стратегия, позволяющая не только выжить, но и постоянно накапливать потенциал для развития.

Прежде чем определить конкурентную стратегию фирмы, мы попытались четко сформулировать и найти ответы на некоторые вопросы.

- На каком рынке необходимо присутствовать, если мы хотим конкурировать в данной отрасли?
- Создавать новые товары для известных нам потребителей или искать новых потребителей для существующих товаров?
- Какой объем или рост продаж нужно обеспечить в соответствии с общими целями развития фирмы?
- Какого уровня прибыльности продаж надо добиться?
- На какие денежные потоки мы можем рассчитывать?

Финансовый кризис, инфляционные процессы приводят к тому, что мы вынуждены были сделать ставку на экспорт продукции. В 1996–1997 гг., столкнувшись с сильной конкуренцией, фирма начала активное освоение рынков России, Украины, Беларуси, других стран СНГ, реализуя там до 50% продукции. Однако финансовый кризис 1998 г. в России, нарастание инфляционных процессов, трудности с возвратом денег, усложнение таможенных процедур, сертификации, высокие дорожно-транспортные расходы **заставили сократить экспорт и переориентироваться на внутренний, приднестровский рынок**, где мы сегодня реализуем до 70% продукции фирмы.

Экспорт в страны дальнего зарубежья привлекателен и перспективен. Но сегодня он затруднен. Выход из такого положения мы видим в производственной кооперации с инофирмами, которая «приоткрывает дверь» на западный рынок, дает приток валютных средств и возможность приобретения современного оборудования. Успешно развивая это направление, фирма уже сейчас экспортирует 30%

продукции в Голландию, Германию, осваивает итальянский рынок.

Экономисты различают два вида конкурентных преимуществ: **снижение издержек производства и дифференциация товаров (специализация)**. Учитывая перечисленные выше особенности развития, **фирма пошла по пути их объединения**. При этом снижение издержек рассматривается не только как уменьшение затрат на производство, но и как способность фирмы разработать, произвести и сбыть товар более эффективно, чем ее конкуренты. Иными словами, чтобы достичь конкурентного преимущества, фирма сегодня должна организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром – от его конструкторской разработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить такую цепочку может свести на нет все усилия производителя продукции.

Например, в прошлом году специалистами фирмы была разработана интересная коллекция трикотажных моделей для покупателей со средними доходами. Она пользовалась спросом на рынке. Однако производство было плохо организовано, затраты оказались выше планируемых, цена товара повысилась, и в результате потеряна часть потенциальных покупателей.

В другом случае новые изделия были хорошо сконструированы, производство налажено, но менеджеры не смогли умело организовать сбыт, а неэффективные посредники для покрытия непомерно высоких собственных затрат либо требовали чрезмерной торговой скидки, либо устанавливали завышенную торговую наценку. В конечном счете удорожание товара свело к нулю всю нашу экономию затрат. Столкнувшись с подобными примерами, фирма была вынуждена пойти на создание собственной торговой сети, сохранив таким образом 15–20% рентабельности, которые «уходили» ранее к фирме-посреднику.

Дифференциация (специализация) товара, также применяемая фирмой в качестве одного из видов конкурентных преимуществ, позволяет вызвать интерес к продукции фирмы у клиентов, предъявляющих особые требования к качеству, уникальности изделий. Идя по пути создания высококачественных, элитных товаров, фирма организовала сеть модных престижных салонов индивидуального пошива одеж-

ды, которые, обеспечивая доход за счет высокой рентабельности, повышают имидж фирмы, формируют представление об ее уникальности. «Интерцентр Люкс» ежегодно организует в республике международные показы коллекций модной одежды, участвует в подобных мероприятиях за рубежом.

Таким образом, снижение издержек и расширение производства дадут нам возможность получить **доход за счет оборота** при низкой рентабельности, направить доход на повышение качества, занять пустующую нишу рынка. При дифференциации товара выигрыш достигается благодаря **высокой рентабельности**, кроме того, фирма зарабатывает репутацию высококлассного изготовителя.

Основные элементы конкурентной стратегии фирмы состоят в ориентации на обновление ассортимента, разработку особо модных, оригинальных изделий, усовершенствование упаковки, заказ более качественных импортных материалов (за неимением собственных), сохранение низких и стабильных цен на свою продукцию. Применяются также гибкая система цен, предоставление льгот и дополнительных услуг постоянным клиентам.

Сейчас на большинстве предприятий существующие мощности либо не развиваются, либо консервируются. Поэтому в фирме особенно важным элементом стратегии считают расширение производства. В 2000 г. запланировано строительство нового корпуса на 1000 кв. м на 150 рабочих мест. В нем будут выпускаться трикотажные изделия и продукты питания.

Существенное влияние на процесс формирования новой конкурентной стратегии оказало создание в 1997 г. отдела маркетинга и внешнеэкономических связей.

Идет разработка механизма, позволяющего преодолеть сезонные колебания спроса на одежду, развивается маркетинговый подход в управлении. Фирма стремится эффективно сочетать в своей деятельности ориентацию на расширение производства и снижение себестоимости продукции, с одной стороны, и производство уникальных товаров высокого класса – с другой.

Таким образом, деятельность фирмы «Интерцентр Люкс» направлена на расширение диапазона конкуренции. Это дает возможность восстановить, закрепить и расширить присутствие фирмы на рынке, вытеснить поставщиков

низкопробного импортного ширпотреба, т. е. успешно вести конкурентную борьбу, наращивать объемы продаж.

В тяжелых кризисных условиях, при существующей системе налогообложения у фирмы нет возможности значительно увеличить заработную плату сотрудников. Поэтому особую роль играют максимальное внимание к жизни людей, условиям их труда, сплочение коллектива, поддержка веры в будущее, а также организационные и кадровые вопросы. Рабочие и служащие фирмы «Интерцентр Люкс» обеспечены бесплатным медицинским обслуживанием, отдыхом, питанием на производстве, они еженедельно получают продуктовые наборы по ценам на 20–30% ниже рыночных.

Формируя позитивное отношение к бизнесу в целом и к собственной фирме в частности, заботясь о стабильности экономики, фирма ежегодно тратит до 20% прибыли на благотворительные нужды: оказывает помощь инвалидам, ветеранам войны и труда, пенсионерам, не оставляет без внимания просьбы общественных организаций, нужды города и республики.

Сегодня сектор малого и среднего бизнеса только начинает становиться на ноги, и ему необходима поддержка государства. Добрым знаком стали последние шаги правительства, направленные на создание условий для успешного развития предпринимательства и коммерции: расширение экспорта продукции по ценам ниже себестоимости; комплекс мер по стабилизации валютно-денежной системы; планируемые льготы в виде снижения ставки на прибыль для предприятий, производящих и реализующих товары народного потребления на внутреннем рынке; создание благоприятного инвестиционного климата и др.

Однако поддержка государства должна быть более эффективной, целенаправленной и продуманной. На наш взгляд, она должна включать:

- предоставление и гарантирование льготных кредитов по ставкам не выше ставок рефинансирования для предприятий всех форм собственности, производящих товары народного потребления на внутреннем рынке;
- продажу в первоочередном порядке валютных средств для приобретения сырьевых ресурсов;

- ❑ восстановление прежней льготы, стимулировавшей рост объемов производства в натуральном выражении, и создание новых рабочих мест;
- ❑ совершенствование процедуры сертификации товаров;
- ❑ упрощение таможенного законодательства;
- ❑ скорейшее принятие гражданского и таможенного кодексов республики.

Пагубными для большинства предприятий всех форм собственности могут оказаться ограничение бартерных операций, поскольку для многих это – единственная возможность получить необходимое сырье, сбыть продукцию, провести взаимозачеты; установление уровня рентабельности; централизация всех счетов в РКЦ Банке Приднестровской республики (так как замедлится прохождение платежей) и др.

Нельзя больше идти по пути ужесточения фискальных функций государства и усиления его структур. Дальнейшее «закручивание гаек» способно довести до краха многие действующие предприятия, особенно производственные. Поэтому необходимо разработать ясную, «прозрачную» налоговую политику, систему валютно-финансового обращения, в которой четко определить и увязать воедино функции Банка Приднестровской республики, Министерства экономики, финансов, хозяйствующих субъектов.

Пришло время, когда можно смело отдавать предприятия в частные руки, растить класс хозяина, собственника как основу стабильного, процветающего общества.







# АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ СЕКТОР:

---

## *КООПЕРАЦИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ*

**Э. Н. КРЫЛАТЫХ,**  
академик Российской академии сельскохозяйственных наук,  
Москва

### **Особенности агропродовольственного сектора**

Агропродовольственный сектор экономики объединяет сельское хозяйство, переработку сельскохозяйственного сырья, специализированную инфраструктуру (транспортировку, хранение, биржевую, оптовую, розничную торговлю, страхование и пр.). В государствах СНГ на его долю приходится от 22 до 56% ВВП. Сельское население составляет в общей численности населения от 14% (в России) до 56% (в Казахстане).

Поскольку потребитель конечной продукции агропродовольственного сектора – население, спрос зависит от доходов населения, различий в уровне эластичности спроса от доходов и цен (относительно слабая эластичность спроса на хлеб, картофель, овощи; значительная эластичность спроса на кондитерские изделия, вино, фрукты, мясо). При изменении уровня доходов населения или цен значительно меняется структура спроса на конечную продукцию сектора и структура потребления. Следовательно, сельское хозяйство и особенно пищевая промышленность должны приспосабливаться к изменению структуры спроса. В свою очередь производители продовольствия могут влиять на динамику и структуру спроса населения, предлагая новые или взаимозаменяемые виды продукции.

Для этого сектора экономики характерен высокий уровень рисков – погодных, экономических, ценовых, кредитных, управленческих и др. Нарушения технологии или

© ЭКО 2000 г.

**КЛУБ ДИРЕКТОРОВ**

5 ЭКО № 2, 2000

**129**



сроков проведения работ вызывают недобор продукции, значительные убытки. Сроки хранения сельскохозяйственной продукции ограничены, а многие ее виды нуждаются в особых режимах хранения. Транспортировка же на значительные расстояния чревата потерями.

Поскольку некоторые средства производства (сельскохозяйственные угодья, тракторы, транспортные средства) и сельскохозяйственное сырье могут использоваться для выработки различных видов конечной продукции, это увеличивает адаптационные возможности сельского хозяйства, делает предпочтительными гибкие технологии в переработке.

Средством повышения адаптационных возможностей агропродовольственного сектора при условии развития внутреннего рынка и добросовестной конкуренции является государственная поддержка производителей и потребителей агропродовольственной продукции путем частичной компенсации текущих издержек, инвестиционных вложений, регулирования цен, импортных и экспортных пошлин.

## **Развитие перерабатывающего блока**

Пищевая промышленность России насчитывает сейчас 30 подотраслей, объединяющих 5,2 тыс. крупных и средних предприятий и около 13 тыс. мелких. Наибольшее количество предприятий – в хлебопекарной (27%), в молочной и маслосыродельной промышленности (21%). Число постоянно занятых составляет свыше 1,3 млн человек. Из них 54% работают на предприятиях с негосударственной и 36% – со смешанной формой собственности. Государственные предприятия производят только 7% продукции пищевой промышленности.

Спад производства в 1991–1995 гг. в ряде отраслей был обвальным: производство мяса и колбасных изделий сократилось в 2,7 раза, цельномолочной продукции – в 3,7, консервов – в 3,4 раза. К сожалению, и в 1996–1998 гг. продолжалось существенное снижение производства мяса – в 1,8 раза, колбасных изделий – в 1,4 раза. По цельномолочной продукции объемы производства стабилизировались на уровне 1995 г. Главные причины спада: сокращение платежеспособного спроса населения и трудности обеспечения сырьем в ряде отраслей (мясо, молоко). За послед-

ние годы значительно снизился уровень использования мощностей в большинстве подотраслей пищевой промышленности. В мясной промышленности он составляет сейчас 25%, в молочной – 24, в производстве плодоовощных консервов – 15%.

Положительно можно оценить динамику производства макаронных изделий: за первый период спад составил 40%, за второй – 10%, причем в 1998 г. по сравнению с 1997 г. достигнут прирост на 20%. Производство сахарного песка снизилось за первый период на 14%, за второй – увеличилось в 1,5 раза. Из 30 видов продукции, отражаемых в статистике, в 1998 г. по 16 видам производство возросло по сравнению с предшествующим годом. Положительной была динамика и в первой половине 1999 г.

После августовского кризиса 1998 г. и девальвации рубля потребительские предпочтения изменились в пользу отечественной продукции. Впервые за многие годы заметно повысилась рентабельность производства молока и молочной продукции, расширился ассортимент, улучшились качество, упаковка продукции. Очевидными стали тенденции замещения импорта продукцией собственного производства в ряде сегментов продовольственного рынка, хотя резкое сокращение импорта из стран дальнего зарубежья не было в полном объеме компенсировано отечественными товарами.

В первом квартале 1999 г. по сравнению с тем же периодом 1998 г. почти в 5 раз сократился импорт мяса птицы в Россию из государств дальнего зарубежья. Импорт сливочного масла снизился в 3,5 раза, подсолнечного – в 2 раза, сахара белого – в 6 раз. Существенно повысился удельный вес отечественной продукции в структуре товарооборота.

Проявилась тенденция более быстрого снижения объемов капиталовложений в сельское хозяйство по сравнению с другими отраслями. Доля аграрного сектора в общих инвестициях упала за последние 8 лет: в Молдове – с 34 до 11%, в России – с 18 до 3%, в Казахстане – с 28 до 2%. Аналогичные тенденции наблюдались и в агроперерабатывающих отраслях. Износ основных фондов в пищевой промышленности России составляет сейчас 46%. Выбытие основных фондов – всего 1,8%, а ввод – только 1,7%. Следовательно, в целом по отрасли нет ни прироста, ни

обновления основных фондов. Переломить тенденцию без привлечения иностранных инвестиций затруднительно. Пока только 2,5% предприятий пищевой промышленности относятся к разряду смешанных с участием иностранного капитала.

Тем не менее появляется положительный опыт модернизации перерабатывающих предприятий и строительства новых объектов с таким участием. Крупные международные корпорации по переработке продукции приступили к оснащению многих предприятий. В их числе «Альфа-Лаваль», «Тетра Пак», «Вимм-Билль-Данн», «Марс» и многие другие транснациональные компании.

Представляют интерес первые опыты инвестиционных проектов локального характера. Так, в Михайловском районе Волгоградской области с 1991 г. осуществляются совместные инвестиционные проекты местных сельскохозяйственных предприятий, агропромышленного комбината «Волга» с греческой фирмой «Этеп С.А.» и ее дочерней фирмой «Этепинт А.Г.». В районе создано 6 совместных предприятий по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. В их числе – комплекс по производству 5 тыс. т свинины в год, свиноферма на 6 тыс. голов племенного молодняка в год, завершается строительство мясокомбината мощностью 150 т продукции в смену, а также завод растительных масел по переработке 350 т маслосемян в сутки. Все эти предприятия освоили самые современные технологии и формы организации труда.

Совместная повседневная работа с греческими профессионалами многое дала работникам и специалистам сельскохозяйственных предприятий, помогла развить чувства ответственности и корпоративной чести, вовлечь наиболее активных работников в процесс выработки принципиально важных решений. Можно привести некоторые убедительные результаты эффективной работы СП. На экспериментальных полях, где осваиваются современные технологии, урожайность подсолнечника превысила среднеобластной уровень в 3 раза, кукурузы – в 7 раз.

В то же время на потребительском рынке развивается конкуренция между крупными отечественными производителями за потребителя. В Москве, например, рынок колбасных изделий представлен продукцией таких крупных комбинатов, как Останкинский, Черкизовский, Царицын-

ский, и других. Интересна в этом смысле история двух комбинатов: «Микомс» и Перовский. «Микомс», несмотря на хорошую техническую оснащенность, оказался банкротом. Главная причина – распад единого производства на самостоятельные компании, утрата единой системы управления. Высокие амортизационные расходы, дорогостоящая производственная инфраструктура сделали комбинат убыточным, он проигрывал в конкурентной борьбе на московском рынке.

Перовскому же мясоперерабатывающему заводу удалось выйти из тяжелейшего кризиса. Главными факторами возрождения стала смена руководства, ориентация на отечественных производителей мяса, с которыми установлены долговременные отношения, экономия всех видов затрат. Комбинат за два года добился трехкратного расширения ассортимента продукции, упрочил свое положение на рынке, стал теснить с него некоторые более крупные комбинаты. Удачным является сочетание в структуре производства продукции для потребителей с разными покупательскими возможностями.

## **Формы кооперации**

Эффективными могут быть принципы вертикальной кооперации в агропродовольственном секторе: ориентация на конечный спрос; повышение конкурентоспособности за счет снижения издержек в каждом звене продовольственной цепочки; технологическая совместимость всех стадий кооперированного производства; синхронизация поставок сырья на переработку и готовой продукции до конечного потребителя. Так, ОАО «Омский бекон» – фактически современный холдинг. Он включает крупнейший свиноплекс, комбикормовый завод, собственный цех по переработке мяса, кооперируется с тремя мясокомбинатами в Омске. В холдинг входят также семь фирменных магазинов, банковские структуры. Результат производства при сложившейся схеме кооперирования – 35 тыс. т свинины, 600 млн руб. – объем реализации (1998 г.).

Существуют примеры и горизонтального кооперирования, т. е. кооперирования сельскохозяйственных предприятий и крестьянских (фермерских) хозяйств. Наиболее распространенные типы кооперативов – по сбыту и пере-

работке сельскохозяйственной продукции, материально-техническому снабжению, производственному обслуживанию, кредитованию. В странах с развитой рыночной экономикой фермерские кооперативы различного типа обеспечивают устойчивость хозяйств, распределяют часть хозяйственных рисков. Каждое фермерское хозяйство является, как правило, членом 5–8 кооперативов различного типа. В России этот процесс идет пока сравнительно медленно.

Своеобразная система горизонтальной кооперации с элементами вертикального кооперирования возникает в крупных акционерных обществах. АОЗТ «Колос» в Пермской области объединяет деятельность 28 производственных кооперативов, в том числе – по производству растениеводческой, животноводческой продукции, по переработке сельскохозяйственного сырья, техническому обслуживанию, строительству, снабжению, торговле, по производству товаров и оказанию услуг населению. Доходы каждого члена кооператива зависят от конечных результатов деятельности коллектива. Между кооперативами установлены договорные отношения.

Хозяйству помогают выживать переработка сельскохозяйственного сырья и налаженная система продажи. АОЗТ производит макароны, творог, сливочное масло, сметану, выпекает хлеб из муки своего производства. К сожалению, предприятие не может использовать льготы по налогообложению, поскольку доля сельскохозяйственной продукции составляет 65%, а для льготного налогообложения она должна быть не менее 70%.

И, наконец, кооперация сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий дополняется созданием отраслевых (межотраслевых) ассоциаций и союзов на региональном и федеральном уровнях. Их главная цель – защита интересов предпринимательских структур и координация их деятельности. Такие ассоциации (союзы) выполняют те функции, которые им делегированы учредителями, не являясь по отношению к ним ни коммерческими, ни высшестоящими управленческими органами.

На федеральном уровне сформировались и действуют три крупных отраслевых союза: «Зерновой союз», «Союз сахаропроизводителей», «Мясной союз России». Выполняя полезную работу, эти союзы, однако, выражают интересы

только предприятий перерабатывающей промышленности, иногда даже в противовес интересам производителей сельскохозяйственного сырья. Необходимо расширять состав учредителей таких союзов за счет сельхозпроизводителей и региональных агропромышленных ассоциаций. Интересен опыт Саратовской области, которая является базовым регионом Минсельхозпрода по развитию кооперации в агропромышленном производстве. Здесь функционирует «Союз-Саратовмолпром» (в форме ООО), объединяющий 30 молокозаводов, акционерами которых являются 370 сельхозпроизводителей. Создано ОАО «Корпорация «Саратовптица»», учредителями которого стали 29 птицефабрик и хозяйств. Действует также Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств, объединяющая 4250 хозяйств и 7 кредитных кооперативов.

Ведется работа по созданию еще нескольких отраслевых ассоциаций, в которых более последовательно представлены интересы и производителей сырья, и переработчиков. Например, 10 сельхозпредприятий и 6 предприятий хлебопродуктов создали ассоциацию «Зерно». Ассоциация «Саратовский подсолнечник» объединила 21 сельхозпредприятие и «Саратовжиркомбинат». Ассоциацию «Сахар» учредили 20 предприятий, выращивающих сахарную свеклу, и ОАО «Балашовский сахарный завод». Пока еще рано говорить о результативности этой формы объединения и кооперирования партнеров по производству конечной продукции.

Современный продовольственный рынок – это рынок с жесткой конкуренцией. Занять устойчивое долговременное положение на нем могут только те товаропроизводители, которые имеют возможности осваивать ресурсосберегающие технологии, модернизировать производство и расширять ассортимент. Часто отдельному предприятию не под силу выполнять крупные инновационные проекты. Здесь позитивную роль могут сыграть объединения типа финансово-агропромышленных групп (ФАПГ), в которые входят сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, научно-исследовательские учреждения, опытные станции, банковские структуры, инвестиционные компании.

Несколько ФАПГ создано уже в Пензенской, Воронежской областях. В Орловской области успешно действует ФАПГ «Орловская нива». Начато создание ФАПГ «Золо-

тое зерно Алтая». В нее войдут 69 сельскохозяйственных предприятий из 35 районов края, большинство из которых имеет зерновое и скотоводческое направление, 10 семеноводческих хозяйств, 8 специализированных совхозов по откорму молодняка крупного рогатого скота, 4 госплемзавода, 23 перерабатывающих предприятия, коммерческий банк «Зернобанк», страховая компания. Эта финансово-агропромышленная группа создается на базе действующего с 1995 г. ОАО того же названия. Уже отработана структура ФАПГ и схема финансовых потоков.

Ядро ФАПГ составляет Центральная компания ОАО «Золотое зерно Алтая». Она формирует банк зерна, организует оптово-торговую и сбытовую деятельность предприятий, имеет инвестиционный и информационный центры. Торгово-посредническими функциями и хранением зерна, техническим обслуживанием занимаются шесть обществ и товариществ. В их числе – ЗАО «Зерноцентр», ТОО «Акционер», ТОО «Элен», ТОО «Мельница», ОАО «Элеватормаш», МТС, ООО «Эстал-ресурс». Действует эффективная схема вексельных расчетов. Созданы льготные условия хранения зерна, удобные схемы товарного кредитования предприятий. Ведется подготовка системы консолидированного учета в ФАПГ.







Мы продолжаем серию публикаций о положении экономических районов России (см.: ЭКО. 1999. № 9).

---

# Калининградская область

**М. Я. ГОХБЕРГ,**  
доктор экономических наук,  
Москва

Территория Калининградской области – 151 тыс км<sup>2</sup>, в 1998 г. в ней проживали 943 тыс. чел., 77,7% из которых – в городе.

В области 22 города и 5 поселков городского типа. Среди городов наибольшая численность населения в Калининграде (426 тыс. чел.), Советске (43), Черняковске (42), Балтийске (30), Гусеве (28 тыс. чел.).

Географическое положение обусловило геополитическое значение области как западного форпоста Российской Федерации, крупного морского торгового порта и военно-морской базы на Балтике. Расположение у моря способствует развитию морского транспорта, судостроения, рыболовства, торгово-посреднической деятельности, в первую очередь в сфере внешней торговли. Благоприятные природные и бальнеологические факторы, наличие памятников истории и архитектуры создают реальные предпосылки для развития в области курортно-рекреационного комплекса, отечественного и иностранного туризма.

С учетом геополитических особенностей Калининградской области и во исполнение распоряжения Председателя Верховного Совета РСФСР от 3 июня 1991 г. 29 сентября 1991 г. было принято постановление Совета Министров РСФСР № 497 «О первоочередных мерах по реализации свободных экономических зон в Калининградской и Читинской облас-

© ЭКО 2000 г.



тях», утвердившее «Положение о свободной экономической зоне в Калининградской области (СЭЗ «Янтарь»)). СЭЗ «Янтарь» решено было создать в административных границах области с прилегающими к ней районами континентального шельфа и экономической зоны СССР (кроме районов территории области, связанных с обеспечением обороны страны). По первоначальной концепции развития СЭЗ «Янтарь» на территории области в течение 10 лет должны были быть созданы рыбохозяйственный, машиностроительный, морской, портовый и транспортно-складской комплексы с беспопыленной таможенной зоной, а также развиты легкая и пищевая промышленность, крупные отрасли международного туризма и курортно-рекреационная деятельность. Позднее, в связи с обострением в области социальных и экономических проблем, были дополнительно приняты Указ Президента РФ № 495 от 18 мая 1995 г. «О социально-экономическом положении Калининградской области», постановление Правительства РФ № 531 от 25 мая 1994 г. «О неотложных мерах по стабилизации экономического развития Калининградской области» и, наконец, федеральный Закон «Об особой экономической зоне в Калининградской области». С 1 января 1996 г. на территории области действует статус особой экономической зоны (ОЭЗ). В 1998 г. принята «Программа развития особой экономической зоны в Калининградской области» на 1998–2005 гг.

Калининградская область обладает довольно развитым экономическим потенциалом (табл. 1). Степень транспортной освоенности территории высока: эксплуатационная длина железных дорог равна 572 км, плотность железнодорожных путей на 10000 км<sup>2</sup> территории – 379 км; протяженность автомобильных магистралей – 4582 км, плотность автодорог с твердым покрытием на 1000 км<sup>2</sup> – 303 км, удельный вес автодорог с твердым покрытием – 100%. Развиты морской транспорт, портовое и складское хозяйство.

В 1997 г. доля отраслей, производящих товары, в отраслевой структуре основных фондов хозяйства области достигала 39%, из них промышленность – 27,2, сельское хозяйство – 5,1, строительство – 6,5%; отраслей, оказывающих рыночные и нерыночные услуги – 61% (наиболее высокий показате-

тель среди субъектов РФ), из них транспорт и связь – 11,5%. Такая структура свидетельствует о комплексном развитии хозяйства региона.

Таблица 1

**Удельный вес Калининградской области  
в общероссийских показателях в 1997 г., %**

Показатель	Удельный вес
Валовой региональный продукт	0,4
Объем промышленной продукции	0,3
Объем продукции сельского хозяйства	0,5
Численность населения	0,6
Численность занятых в экономике	0,6
Инвестиции в основной капитал	0,3
Ввод в действие основных фондов	0,3
Ввод в действие общей жилой площади	0,4

В последние годы в Калининградской области наблюдался миграционный прирост населения (табл. 2). При этом показатели естественного прироста населения в 1991–1997 гг. существенно ухудшились: коэффициент естественного прироста населения упал с +1,8 до –5,5, а естественная убыль возросла с 1624 до 5164 чел.

Таблица 2

**Миграционный прирост в Калининградской области,  
чел. на 1000 населения**

1990	1991	1993	1994	1995	1996	1997
71	64	122	200	113	88	138

В настоящее время социально-экономическая и финансовая ситуация в области остается сложной. Несмотря на наличие преимуществ, предоставленных области Законом «Об особой экономической зоне в Калининградской области», многие отрасли хозяйства не только не расширили масштабы своей деятельности, но и сократили объемы производства.

Это относится к электроэнергетике и нефтедобыче, рыболовству и переработке рыбы, судостроению и судоремонту, предприятиям машиностроения, легкой и пищевой промышленности. Не получили должного развития морская транспорт и портовая инфраструктура.

Промышленность Калининградской области представлена электроэнергетикой – 19,8% объема промышленной продукции в 1997 г., топливной промышленностью, включающей нефтедобывающую и торфяную подотрасли, – 11,2%, черной металлургией – 0,5%, машиностроением и металлообработкой – 19,5% (основные подотрасли – подъемно-транспортное, железнодорожное машиностроение, электротехническая промышленность), лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленностью – 4,8% (заготовка леса и деревообработка), промышленностью строительных материалов – 1,2%, легкой – 0,9% (трикотажная, швейная, обувная), медицинской – 0,2% (химико-фармацевтическая) и полиграфической промышленностью – 0,7%. В пищевой промышленности (38,1%) ведущую роль играют рыбная и мясомолочная отрасли.

В последнее время в области сократилось производство электроэнергии (1996 г. – 223, 1997 г. – 164 млн кВт·ч), что усилило ее зависимость от энергосистем соседних государств, диктующих тарифы на электроэнергию. В перспективе следует ориентироваться на реализацию мер, способствующих снижению энергетической зависимости области. Наряду с ускоренным строительством теплоэлектроцентрали-2 (г. Калининград) целесообразно развивать местные источники теплоэлектрообеспечения в других городах области, ориентированные на газ и мазут. Однако добыча естественного газа в области снижается (1995 г. – 25 млн м<sup>3</sup>, 1997 г. – 16 млн м<sup>3</sup>).

В шельфовой зоне Балтийского моря, относящейся к экономической зоне страны, выявлены месторождения нефти с запасами промышленного значения. В настоящее время в области действуют сухопутные нефтепромыслы с объемом добычи нефти (включая газовый конденсат) в 1997 г. 723 тыс. т (1996 г. – 727 тыс. т). Дальнейшее развитие нефтедобычи в области представляется возможным и эффективным.

ным, особенно если нефть будет перерабатываться на месте в объемах, достаточных для удовлетворения местной потребности в нефтепродуктах. Мощность нефтеперерабатывающего завода может быть определена с учетом дополнительного ввоза нефти из терминалов Балтийской трубопроводной системы, которые будут дислоцироваться в Ленинградской области.

Значительное развитие в области получила ювелирная промышленность. На западном побережье Калининградского полуострова в толще глауконитовых глин и песков находятся крупнейшие в мире месторождения янтаря (80% мировых запасов). Качество его очень высокое, он необычайно красочен по оттенкам и блеску, после шлифовки становится золотистым, матовым, дымчатым, полосатым. Янтарь добывался здесь с XII в. и в большом количестве вывозился в разные страны мира, в том числе и в Россию. В настоящее время в пос. Янтарном расположен единственный в стране янтарный комбинат, осуществляющий открытым способом добычу породы с содержанием янтаря примерно до 1,2 кг на 1 куб. м. Мощность обогатительной фабрики и обрабатывающих цехов рассчитана на переработку более 1000 т сырья в год. Отрасль по добыче и переработке янтаря имеет благоприятные перспективы для развития, она вносит значительный вклад в экспортный потенциал области и страны в целом.

В последние годы отрасль «Машиностроение и металлообработка» значительно снизила объемы производства продукции. Это относится к электродвигателям малой мощности, погрузчикам, электросварочному оборудованию, судостроению и судоремонту. Удельный вес гражданской продукции, выпускаемой конверсируемыми предприятиями оборонного комплекса, снизился с 84,2% в 1995 г. до 22,3% в 1997 г. В деревообрабатывающей промышленности резко сократилось производство бумаги и картона, в текстильной – трикотажных и чулочно-носочных изделий.

В долгосрочной перспективе целесообразно ориентироваться на развитие в области рыболовецкого судостроения и судоремонтной промышленности. Необходимы радикальная реконструкция и техническое перевооружение действующих судоремонтных предприятий. Все это может дать ощутимый

эффект лишь в случае, если в области будет развиваться рыбная промышленность и базироваться крупный отечественный рыболовецкий флот океанического лова. При этом следует учитывать, что базы судоремонтной промышленности есть в Северном, Северо-Западном и Дальневосточном экономических районах РФ, а также в Литве, Польше, Латвии, Эстонии и других странах Балтийского бассейна. Поэтому судоремонтная база Калининградской области может ориентироваться на обслуживание рыболовецкого флота местной дислокации.

В настоящее время Калининградская область наряду с Северным и Дальневосточным экономическими районами остается крупнейшим регионом страны по океаническому рыболовству. Но ситуация в рыбной промышленности страны существенно осложнилась в результате нерационально проведенных экономических преобразований, среди которых назовем обвальную приватизацию судов, сдачу их в аренду иностранным фирмам, эксплуатацию под юрисдикцией иностранных государств, использование судов, построенных иностранцами под гарантию Госкомрыболовства РФ и увозящих выловленную рыбу за рубеж.

По мнению специалистов, отсутствуют реальные данные об объемах вылова и переработки рыбы на судах и на предприятиях как российских, так и других государств, и о размерах выручки от реализации рыбы и морепродуктов. Биоресурсы, выловленные в 90-мильной экономической зоне России, по действующему законодательству не подлежат декларированию, и возврат валютной выручки от их сбыта не контролируется. Процветает контрабанда незаконно выловленной рыбы. От нерационального распределения квот на лов рыбы государство теряет от 2 до 5 млрд дол. в год\*. Правительством РФ предпринимаются меры по упорядочению ситуации в рыбной промышленности РФ.

Развитие пищевой промышленности по-прежнему сдерживается ограничениями по экспорту в соседние страны (Литва,

---

\* Эти и другие данные приводились на заседании Правительства РФ в мае 1999 г. 1 мая 1999 г. вступил в действие Кодекс торгового морского плавания Российской Федерации.

Польша), значительными транспортными издержками на перевозку продукции в другие регионы России, импортом более дешевого продовольствия. В результате за 1991–1997 гг. производство цельномолочной продукции сократилось со 133,1 до 27,5 тыс. т, мяса – с 47,1 до 13,4 тыс. т, масла животного – с 13,1 до 3,0%, кондитерских изделий – с 15,6 до 2,2 тыс. т. Снижение объемов производства продукции пищевой промышленности и рост нерегулируемого импорта продовольствия негативно сказались на развитии агропромышленного комплекса области.

В сельском хозяйстве произошло резкое сокращение посевных площадей под зерновые культуры. Валовые сборы зерна (в весе после доработки) за 1991–1997 гг. снизились с 482,4 до 232,3 тыс. т, поголовье крупного рогатого скота уменьшилось с 467,5 до 199,8 тыс. голов, свиней – с 270,5 до 98,0, овец и коз – с 42,4 до 26,2 тыс. голов. Производство мяса в убойном весе упало с 66,1 до 28,9 тыс. т, молока – с 406,0 до 233,9 тыс. т, яиц – с 339,1 до 236,6 млрд штук. Между тем наличие значительных ресурсов неиспользуемых сельскохозяйственных плодородных земель, благоприятные климатические условия позволяют области получать высокие урожаи зерновых и кормовых культур, картофеля, овощей, плодов и ягод. Кормовая база животноводства может быть расширена путем строительства комбикормовых заводов, роста заготовок зеленых кормов (2–3 укоса в год). Все это позволяет довести поголовье крупного скота, свиней, птицы и производство продукции животноводства и птицеводства до уровня, позволяющего обеспечить потребности населения области.

Эффективно также наращивание выпуска растительного масла (на основе расширения посевов рапса) и строительство маргаринового завода. Перспективно также развитие в области пушного звероводства. Необходимо расширить мощности предприятий по переработке мяса и молока, а также мощность холодильных установок. В ближайшие годы реально рассчитывать на рост производства молока, мяса свиней и птицы, зерновых и кормовых культур.

Немалую роль в развитии агропромышленного комплекса могут сыграть фермерские хозяйства (со средним размером

земельного участка 17 га), число которых за 1993–1998 гг. возросло с 1579 до 4280, а также меры по либерализации земельных отношений.

После 1992 г. большое развитие в области получили торговля, общественное питание и отрасли, оказывающие рыночные и нерыночные услуги, курортно-рекреационная сфера и туризм. Однако эти виды деятельности не смогли компенсировать потерь от спада в реальном секторе экономики.

О произошедших структурных сдвигах в развитии хозяйства области свидетельствуют следующие данные. За 1990–1997 гг. удельный вес численности занятого населения сократился в промышленности с 30,3 до 19,9%, в сельском и лесном хозяйстве – с 12,0 до 10,5%, в строительстве – с 9,6 до 7,9%, на транспорте и в связи – с 8,6 до 6,8%, в образовании – с 13,3 до 11,7%. Значительный рост удельного веса занятого населения произошел лишь в торговле и общественном питании (с 9,8 до 18,7%), здравоохранении, физической культуре и спорте (с 7,3 до 13,3%), а также в жилищно-коммунальном хозяйстве (с 4,5 до 7,1%).

Среднегодовая численность занятых в экономике области в 1997 г. составила 410,7 тыс. чел. (1991 г. – 421,7 тыс. чел.). Общая численность безработных возросла к 1998 г. до 53,4 тыс. чел., тогда как в 1992 г. она составляла 23,8 тыс. чел. Уровень общей безработицы повысился с 5,3 до 11,0%, зарегистрированной – с 1,8 до 3,0%. Среди безработных высшее образование имели 12%, среднее профессиональное – 37,4%, среднее (полное) образование – 29,9%.

Снизился жизненный уровень населения области: в 1999 г. доля населения с доходами ниже прожиточного минимума была 21,6%, а к 1998 г. – 24,2%. По величине денежных доходов на душу населения Калининградская область среди субъектов РФ заняла 52-е место, по объему ввода жилых домов на 1000 жителей – 62-е, по объему платных услуг на душу населения – 39-е, по объему бытовых услуг на душу населения – 67-е место.

Наряду с кризисными явлениями в экономике страны, развитию области препятствуют недостатки принятых нормативных актов в рамках положения об особой экономической зоне.



Импортная продукция облагается налогом на добавленную стоимость только на величину торговой наценки, тогда как производимая в области продукция – на всю стоимость товара. Это ведет к росту цен. Иностранные товары, ввозимые в область для внутреннего потребления, полностью освобождены от уплаты таможенного акциза, тогда как производимые в области товары облагаются акцизами в полной мере. В результате превышение импорта над экспортом за 1995–1997 гг. возросло с 190 до 945 млн дол.

Недостаточными для развития хозяйства области оказались инвестиции в основной капитал, объем которых постоянно снижался (табл. 3). В 1997 г. по объему инвестиций в основной капитал на душу населения область занимала 66-е место среди субъектов РФ. При этом основными источниками финансирования инвестиций в основной капитал были внебюджетные средства, доля которых в общем объеме капитальных затрат возросла с 50,8% в 1994 г. до 83,2% в 1997 г., тогда как удельный вес средств федерального бюджета сократился с 37,1 до 12,8%, местного бюджета – с 9 до 4%.

Таблица 3

**Темп роста физического объема инвестиций  
в основной капитал, %**

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
83	43	41	42	76	60	94

Отраслевая структура инвестиций в основной капитал в 1996–1997 гг. отличалась более низкой, чем в среднем по РФ, долей средств, направляемых в промышленность (на 17–24%), сельское хозяйство (в 2,1–2,4 раза) и строительство – (в 3,0–4,3 раза). Даже по транспорту – этой важной для области отрасли хозяйства – в 1996 г. она была на уровне 16%, а в 1997 г. составила лишь 7% от средней по РФ доли. Такая ситуация не позволяет рассчитывать на развитие промышленности, сельского хозяйства и транспорта в ближайшие годы. Несмотря на то, что в области получило широкое развитие малое предпринимательство (в 1997 г. было 6,6 тыс. предприятий с общей численностью занятых более 50 тыс.

чел.), в промышленности работало лишь 380, в сельском хозяйстве – 65, строительстве – 770 малых предприятий. Наибольшее число малых предприятий (3795) специализировалось в сфере торговли, в том числе внешней, и общественном питании. Именно поэтому удельный вес этой отрасли в инвестициях в основной капитал был намного (в 2,0–3,8 раза) выше, чем в целом по РФ.

Существенное развитие в области получили совместные и иностранные предприятия. В 1997 г. здесь насчитывалось 320 зарегистрированных предприятий с участием иностранного капитала (в Приморском крае их было 324), из них с участием капитала Германии – 100 и США – 10. Инвестиции в основной капитал совместных и иностранных предприятий в 1997 г. составили 114,6 млрд руб. (в Ленинградской области – 252,9, Приморском крае – 523,4 млрд руб.). Однако они направлялись преимущественно в сферы экспортно-импортной деятельности и услуг (транспорт и связь, гостиничное строительство, посредническая и торговая деятельность) и в значительно меньшей мере – в материальное производство. К тому же почти 90% этих инвестиций носили краткосрочный характер. Иностранные инвестиции в экономику области в последние годы имели тенденцию к сокращению: 1995 г. – 16,0, 1996 г. – 21,5, 1997 г. – 11,3 млн дол. По прогнозу, их рост не ожидается и в 2000–2001 гг.

Основными источниками финансирования экономики области будут собственные (прибыль и амортизационные отчисления) и привлеченные средства. Между тем перспективы расширения этих источников сдерживаются сложной финансовой ситуацией. Так, за 1994–1997 гг. удельный вес убыточных предприятий и организаций промышленности области возрос с 21,1 до 52,2%, сельского хозяйства – с 51,9 до 81,9%, строительства – с 17,5 до 38,2%, транспорта – с 25,6 до 44,7%. На начало 1998 г. число предприятий и организаций, имеющих задолженность по зарплате, составляло 226, а абсолютная величина задолженности – 98 млрд руб., или 272% месячного фонда зарплаты. Кредиторская задолженность достигла 2308 млрд руб. (в том числе просроченной – 48,2%), дебиторская – 654 млрд руб. (50,9%). Уровень рентабельнос-

ти в промышленности области, составлявший в 1992 г. 27,9%, в 1997 г. снизился до 0,2%. По этому показателю область заняла 76-е место среди субъектов Федерации. В целом область является дотационной.

В ближайшем будущем к числу наиболее перспективных отраслей в Калининградской области следует отнести электроэнергетику, нефтедобывающую и ювелирную промышленность, океанический улов и переработку рыбы и морепродуктов, судоремонтную промышленность и судостроение. Сельское хозяйство (растениеводство, молочное животноводство и птицеводство) и пищевая промышленность должны получить развитие с ориентацией на удовлетворение местных потребностей.

Геополитическое положение области и ее статус ОЭЗ создают условия для дальнейшего развития экспортно-импортной деятельности, а также торговых отношений с соседними странами. Прежде всего речь идет о Германии, Польше, Литве. При этом следует учитывать, что функционирование хозяйства области в рамках статуса ОЭЗ происходит в условиях жесткой конкуренции со стороны соседей – Польши, где создано 12 таких зон, и Литвы (4).

В существенном расширении нуждается Калининградский порт и его инфраструктура для развития транзитного грузооборота по направлению Европа – Азия.

Живописность ландшафта, разнообразная флора, наличие протяженных морских пляжей Калининградского взморья, благоприятные природные и климатические условия региона позволяют рассчитывать на дальнейшее развитие курортно-рекреационной сферы, отечественного и международного туризма.

В существенном совершенствовании нуждаются положения о статусе Калининградской особой экономической зоны. В первую очередь необходимо квотировать импорт продовольствия в целях развития агропромышленного комплекса и пищевой промышленности области. Серьезную помощь Калининградская область должна получить в рамках реализации программ «Мировой Океан» (1998–2012 гг.), президентской программы «Российские верфи» (1996–2000 гг.).



# ЧЕЛОВЕЧНЫЙ КУЗБАСС

## (СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

**М. В. УДАЧИНА,**  
консультант комитета по экономике  
Администрации Кемеровской области,  
аспирант КузГТУ, Кемерово

В последние годы недооценивались региональные экономические интересы, в определении стратегии и тактики преобразований преобладали централизованные решения. И это до чрезвычайности обострило положение в промышленной, финансово-кредитной и социальной сферах Кемеровской области.

Преодолеть негативные социально-экономические тенденции можно, проводя целенаправленную политику стратегического развития с обязательным учетом специфических особенностей региона.

Кузбасс – регион, обладающий колоссальными ресурсами и внутренними резервами. Однако, чтобы взять эти богатства, необходимо создать условия для максимального использования его конкурентных преимуществ. До недавнего времени потенциал Кузбасса не рассматривался как основа для перевода этого региона в разряд бездотационных. В настоящее время именно это направление должно стать стратегическим.

Оживление реального сектора экономики (как наиважнейшая задача) будет способствовать росту производства, увеличению притока инвестиций в регион, стабильной выплате заработной платы и пенсий, а следовательно, расширению спроса на продукцию промышленности и сельского хозяйства, пополнению доходной части бюджета.

Следует максимально вовлекать в процесс производства научно-технический и интеллектуальный потенциал области, что является одним из важнейших направлений повышения конкурентоспособности Кузбасса.

Особое внимание необходимо сконцентрировать на укреплении базовой для Кузбасса угольной отрасли.

Формирование эффективного топливно-энергетического комплекса Кузбасса не может обойтись без серьезных



усилий, направленных на техническое перевооружение и реконструкцию действующих угледобывающих предприятий, особенно по добыче коксующихся углей, имеющих стратегическое значение для региона и страны в целом.

Это не только повысит экспортный потенциал территории, создаст безопасные условия работы, увеличит объем конечного продукта и производительность труда, но и улучшит социальную обстановку в шахтерских городах и поселках, где подобные предприятия являются градообразующими.

Стабилизация в угледобывающей промышленности позволит поддержать занятость как в ней, так и в смежных секторах экономики.

Основным направлением развития угольной отрасли должна стать глубокая переработка минерального сырья. В противном случае не только будет нанесен непоправимый вред окружающей среде, но и ввиду отсутствия технологически сложных и наукоемких производств снизятся темпы экономического роста.

Особенно актуальны для Кузбасса развитие нетрадиционных отраслей промышленности, а также активная поддержка «точек роста» в секторах, способных стабилизировать региональную экономику и обеспечить долговременные стимулы ее развития.

Необходимо направить усилия на восстановление и укрепление нарушенных связей, поиск новых путей взаимодействия с соседними сибирскими регионами.

Важная проблема для экономики Кузбасса – дефицит инвестиционных ресурсов. Поэтому одной из главнейших задач руководства области становится создание благоприятных условий для притока корпоративных вложений в реальный сектор, а также активное участие органов государственной власти в регулировании, стимулировании и поддержке инвестиционной деятельности на территории региона.

С этой целью в 1998 г. созданы региональный Фонд поддержки и развития малого предпринимательства и Фонд краткосрочной финансовой поддержки и обеспечения договоров поручительства. Для координации усилий финансовых, производственных, предпринимательских и государственных структур по привлечению и использованию инвестиций создан совет по инвестиционной политике.

Принят закон «О привлечении кредитов, о предоставлении бюджетных ссуд и поручительств предприятиям и организациям в Кемеровской области». Он определяет

порядок предоставления договоров поручительства за счет средств областного бюджета.

В июле 1999 г. принят закон «О привлечении инвестиций в экономику Кемеровской области». Закон предусматривает налоговые льготы для инвесторов, направляющих инвестиции в приоритетные сферы экономики и объекты производственного назначения.

Администрацией области разработан пакет комплексных инвестиционных проектов, эффект от реализации которых позволит не только увеличить спрос на продукцию смежных отраслей, но и сформировать в них собственный инвестиционный потенциал. Данный портфель проектов включает программы:

- извлечения метана из высокогазоносных угольных пластов на горных отводах угольных предприятий;

- освоения новой технологии глубокой переработки углей;

- выпуска сортового топлива на разрезах Кузбасса с помощью модульной установки по брикетированию углей;

- создания опытной установки по переработке изношенных автопокрышек методом пиролиза;

- развития рекреационного, туристско-спортивного комплекса в Горной Шории.

Приоритетными станут структурные сдвиги, которые будут достигнуты при помощи технического и технологического переоснащения предприятий. Это позволит обеспечить глубокую переработку продукции, повысить ее конкурентоспособность.

Администрация Кемеровской области стимулирует также вложение инвестиционных ресурсов в развитие отраслей, ориентированных на конечный потребительский спрос. При ограниченности инвестиций это отрасли потребительского комплекса, не требующие значительных объемов капитальных вложений и с небольшим сроком окупаемости.

Кроме того, в области активно проводится работа по улучшению инвестиционного имиджа Кузбасса. Организуются презентации региона для зарубежных и отечественных предпринимателей, периодически издается региональный каталог, в котором потенциальные российские и иностранные инвесторы могут найти сведения об экономическом состоянии предприятий области. В зарубежных средствах массовой информации и международных компьютерных сетях публикуются материалы об инвестиционном климате в Кемеровской области.

При этом внимание концентрируется на поиске собственных резервов повышения эффективности производства в результате изменения технологических схем, максимального снижения производственных издержек, рационализации использования рабочего времени, применения современных подходов к управлению.

Одним из источников привлечения инвестиционных ресурсов может стать проведение вторичной эмиссии на предприятиях. Однако для этого необходимо оживление регионального фондового рынка. В области проводится разработка законодательно-правовой базы по регулированию процесса функционирования фондового рынка, созданию стимулов для привлечения новых участников.

Очень важно переориентировать финансовую политику с удовлетворения «узких» бюджетных потребностей на максимальное развитие производственной сферы. При этом приоритет должен быть отдан:

дифференцированному подходу к проведению реструктуризации задолженности предприятий и организаций в бюджеты всех уровней и государственные внебюджетные фонды с целью поддержания и оздоровления наиболее конкурентоспособных и перспективных;

повышению экономической заинтересованности хозяйствующих субъектов в осуществлении расчетов «живыми деньгами»;

реструктуризации банковской системы;

активизации государственного регулирования процессов ценообразования, в том числе прямого централизованного установления цен и тарифов на продукцию и услуги естественных монополий, а также справочных цен на наиболее массовые виды промышленной продукции.

Меры по стабилизации положения в социальной сфере должны быть ориентированы на улучшение условий и качество жизни населения Кузбасса, прежде всего на обеспечение текущих выплат заработной платы, пенсий, детских пособий и других социальных выплат. Для этого необходимо проведение реструктуризации накопленной задолженности, повышение экономической ответственности и заинтересованности руководителей предприятий и организаций за обеспечение текущих выплат, укрепление трудовой дисциплины. Далее следует добиться выполнения социальных гарантий.

Стабилизация положения в промышленной, финансово-бюджетной и социальной сферах станет базой для дальнейшего построения здоровой социально-ориентированной экономики Кузбасса.





# ПОД СЕНЬЮ КОРРУПЦИИ

**Т. В. ГРИГОРОВА,**  
кандидат экономических наук,  
доцент Сибирского университета потребительской кооперации,  
**А. М. ПАЗОВСКИЙ,**  
журналист,  
Новосибирск

В последнее время постоянно раздаются призывы то к борьбе с теневой экономикой, то к полной легализации теневого капитала. А что это, собственно говоря, за понятие «теневая экономика»? С чем нас призывают бороться или что мы должны легализовать? Очень часто сам объект дискуссии покрывается туманом эмоциональной риторики, а четкие термины подменяются крылатой фразеологией. Поэтому определимся для начала с основным понятием.

Начнем с того, что теневая экономика – это, прежде всего, неконтролируемые обществом и скрываемые от него производство, распределение, обмен и потребление товарно-материальных ценностей, денег и услуг. В данном случае мы имеем дело с очень сложным экономическим явлением, которое в той или иной степени присуще социальным системам любого типа. Главная причина, порождающая теневую экономику и стимулирующая ее дальнейшее развитие, – это неудовлетворенность экономических субъектов извлекаемыми доходами. Удовлетворить этот спрос, получить сверхдоходы или сверхприбыли хозяйствующие субъекты стремятся различными путями. Поэтому и структура теневой экономики представляет собой как некриминальные, так и криминальные типы отношений. Но и в том и в другом случае результаты экономической деятельности полностью или частично укрываются от налогообложения.

© ЭКО 2000 г.

К первым, некриминальным, можно отнести самостоятельные экономические отношения между отдельными гражданами и их неформальными объединениями, которые складываются для удовлетворения потребностей населения, но не регистрируются и не учитываются государством. Среди «теневиков» этого типа встречаются различные строительные и ремонтные бригады, которых в просторечии называют «шабашниками», коллективы и отдельные люди, занятые автосервисом, ремонтом бытовой техники, частным извозом, медицинскими, педагогическими и техническими услугами, организацией и проведением досуга. Чаще всего это дополнительный вид заработка, так называемая подработка, которая на сленге самих же ее «соискателей» называется «халтурой».

Далее мы выделим полукриминальные фиктивные и неформальные экономические отношения, обеспечивающие удовлетворение личных и групповых интересов за счет использования недостатков и несовершенства существующего хозяйственного механизма. В настоящее время развитию этого вида теневой экономики в России способствуют широкомасштабная система бартера и взаимозачетов, огромные резервы производства, связанные с простоем оборудования и рабочей силы. Все это вместе взятое позволяет выпускать не учитываемую официальной статистикой продукцию, производить неэквивалентный обмен сырьем и готовым товаром. Этот вид теневых отношений существует внутри или под прикрытием (под так называемой «крышей») официальной экономики. В скрытых хозяйственных операциях остается неучтенной значительная часть произведенного валового национального продукта и полученного национального дохода.

Но наиболее извращенный характер теневая экономика приобретает в криминальных отношениях, связанных со злоупотреблениями служебным положением в сфере хозяйственного менеджмента и государственного управления, с корыстным вторжением должностных лиц в производство и распределение материальных и финансовых средств. Вымогательство, взятки, коррупция, рэкет, вло-

жение денег в «черный бизнес» – незаконную торговлю оружием, наркотиками, содержание притонов и другие виды экономических преступлений, которые приобретают особую общественную опасность в разнообразных структурных формированиях организованной преступности, характеризуют этот тип теневой экономики. По сути дела, организованная экономическая преступность, опекаемая коррумпированным чиновничеством, и раскрывает понятие «мафия».

Четкое разграничение названных сфер теневой деятельности необходимо, особенно в условиях формирования в России экономики нового типа. Мы должны понять, с чем и какими методами надо бороться: что-то, может быть, действительно, легализовать и привести в соответствие с правовыми нормами, не затрагивая основ самой хозяйственной деятельности, что-то – структурировать, дабы, как говорится, отделить зерно от плевел, а по поводу чего – изъясняться только четким и «шершавым» языком Уголовного кодекса.

Однозначного решения, на наш взгляд, относительно теневой экономики в целом быть не может, поскольку, как уже было сказано, теневая деятельность весьма неоднородна.

Некоторые исследователи склонны считать, что на сегодняшний день нелегальное производство товаров и услуг приносит позитивный результат, потому что в условиях колоссального спада производства в стране она, так или иначе, реально увеличивает национальный доход и гасит ажиотаж потребительского рынка. При этом, как показывает анализ динамики микроэкономических процессов, тенденции к извлечению нелегальных доходов в производственном секторе и сфере услуг усиливаются пропорционально повышению налоговых ставок.

Но такую трактовку роли некриминального сектора теневой экономики не следовало бы принимать буквально и безусловно, ибо вся эта «позитивная деятельность» балансирует на грани криминала и влечет массу негативных последствий. Не будем голословными.

Отечественные производители товаров повседневного спроса, сталкиваясь с низким платежеспособным спросом, инфляцией, ростом цен на энергоносители и сырье, не только ищут обходные пути от уплаты налогов, но и извлекают выгоду от низкого качества продукции. Вот данные Госторгинспекции, которая проводит мониторинг по 35 группам продовольственных товаров («Трибуна», 16.09.99 г.). При оценке только 12 из этих групп выявленный брак в среднем составил 30%. А по рыбе и рыбопродуктам – 48–50%. Из-за несоответствия стандартам качества до потребителя не доходит 50% масла и маргарина, 30% мясных и рыбных консервов, муки, крупы, растительного масла. Через официальную торговую сеть... Но промышленность составляет с торговлей теневой альянс. Товар, запрещенный к реализации в официальной торговле, за взятки оптовики реализуют по подложным сертификатам качества, а в конце этой цепочки – продавцы, устанавливающие более низкие цены.

Как и прежде, «крайним» в торговых сделках остается покупатель. Магазины стали не по карману обнищавшему населению. Массовый покупатель предпочитает сегодня оптовые рынки, где его и подстерегает недоброкачественная продукция.

Традиционная розничная торговля приходит в упадок. В Москве, например, магазины обеспечивают сегодня менее 20% ежемесячного розничного товарооборота. Их рентабельность упала с 80–100% в 1994 г. до 20% в 1997 г. и до 15% в первой половине 1999 г. Зато более 50% товарооборота с явной тенденцией к увеличению обеспечивают оптовые рынки столицы, где наиболее крупные сделки проходят мимо кассы, а, следовательно, и мимо бюджета.

Позитива, как видим, мало, да и тот по большей части можно отнести к чистым абстракциям логических моделей воспитания и закалки предпринимательского духа «терниями» теневого бизнеса.

Еще в конце 70-х – начале 80-х годов в СССР теневая экономика по темпам роста стала в несколько раз опере-

жать развитие официального хозяйства (14,5% к 4,5%). Основные причины такого перевеса, как показывают многие исследователи и аналитики, заключались не только в росте налогового бремени (Кашин В. А. Налоговая справедливость. М., 1986. С. 55.), но также и в отсутствии возможности предпринимательской свободы и маневра в государственном секторе экономики, в стремительном проникновении в него коррупции (Петраков Н. Я. Экономика и государство // «Не смей командовать!» М., 1990. С. 209; Шмелев Н. П. Либо сила, либо рубль // Там же. С. 233).

Если бороться с практикой сокрытия доходов в сфере некриминальных отношений можно в основном организационно-экономическими и управленческими методами, обеспеченными соответствующей правовой базой, то совершенно другой аспект приобретает борьба с криминалом в экономике. С коррупцией в первую очередь. Корыстное использование служебного положения государственными служащими квалифицируется законодательствами большинства стран мира как наиболее опасный вид уголовных преступлений, строго преследуется и карается как на национальном, так и на международном уровне. Международное сотрудничество в этом направлении обусловлено Конвенциями ООН, которые до сих пор не ратифицированы Россией.

Коррупция, как показывает мировой опыт, неизбежно сопутствует государственному вмешательству в управление микроэкономическими процессами. Расширяя свои полномочия за пределы системы налогового регулирования и эмиссии, диктуя предприятиям и домохозяйствам условия и способы существования, сосредоточивая в своих руках ресурсы, стимулы, льготы, государство выступает в роли того самого змея-искусителя, который уже не указывает, а вкладывает прямо в руки своих собственных чиновников запретный плод стяжательства. Отдает им на откуп «право подписи», или, как это очень точно называется в народе – право «брать на лапу».

Но коррупция разъедает экономику, делает ее трудноуправляемой, ослабляет инновационные процессы не по-

тому, что чиновники изначально безнравственны или, как модно сейчас выражаться, мафиозны. Масштабы коррупции свидетельствуют о степени безнравственности существующей в обществе системы управления экономикой.

Но здесь, наверное, следует оговориться. Идеально нравственной и справедливой общественной системы человечество еще не выработало за всю историю своего многотысячелетнего существования. Следует, видимо, говорить о том, насколько прочен иммунитет государственной системы и всего общества к бациллам организованной экономической преступности в целом и к вирусам коррупции – в частности. А последствия такого «иммунодефицита», по нашему глубокому убеждению, постсоветские общества и пожинают сегодня. Восемь лет назад мы были свидетелями того, как, в сущности, мафиозные кланы растащили мощную, но косную государственную и экономическую систему – СССР. Мало того, продолжающаяся борьба коррумпированных элит за ресурсы и власть обернулась войной в Чечне и сепаратизмом многих субъектов Российской Федерации.

В этом отражается специфика всего развития нашей страны, экономика которой всегда строилась на принципах бюрократического управления. При этом государство, с одной стороны, постоянно «экономило» на жаловании своих чиновников, а с другой – возлагало на них право разрешительного, а не регистрирующего характера подписи. В результате заволочить, запутать любое даже самое пустяшное дело, извлечь из него личную выгоду испокон веку считалось неписанной нормой профессионализма в любом российском ведомстве. Сегодня эта норма доведена до такого абсурда, по сравнению с которым бледнеет фантазия Франца Кафки. Жизнь постсоветской России оказалась даже значительно «оруэллистичнее», чем это представлено в известной антиутопии. Коррупция стала открытой и практически не наказуемой.

Вот, например, Главное управление по борьбе с экономическими преступлениями МВД России по итогам своей работы в первом полугодии 1999 г. сообщило, что взяточ-

ничество в стране возросло на 21%, в сфере внешнеэкономической деятельности количество преступлений увеличилось на 36%, на потребительском рынке нарушений стало на 17%, а в кредитно-финансовой сфере – на 16,6% больше по сравнению с тем же периодом предыдущего года. А что за этой статистикой? Какова судьба тех преступных процентов, которые выявлены год назад и еще раньше? Все это остается тайной за семью печатями.

Почему так происходит? Почему, пытаясь, казалось бы, избавиться от проникающего во все «щели» экономической и общественной жизни диктата одной системы, Россия стала заложницей другого, еще более дерзкого режима? Попытаемся ответить на эти вопросы.

По данным ВНИИ прокуратуры СССР, до 25% всех скрытых доходов в стране уходило на создание условий, благоприятствующих развитию теневой экономики – на подкуп должностных лиц, распределявших фонды и обладавших функциями контроля. Еще 25% предназначалось для подкупа работников правовых органов (Политэконом. 1997. № 1. С. 40.). Точно подсчитать, какая денежная масса изымалась из официального обращения, сейчас практически невозможно, ибо помимо теневого капитала сюда следует отнести значительную часть денег, которые просто складывались в «кубышку». Но факт остается фактом: к 1990 г. в СССР более 30 млн человек располагали более чем миллионными состояниями, которые находились за пределами официального оборота.

Как же эти деньги «жили»?

Существовало шесть каналов распределения теневых доходов:

*первый* – это деньги, предназначенные для создания и воспроизводства инфраструктуры нелегального сектора – материально-технического снабжения, оплаты транспорта, услуг товароведов и подкупа фондодержателей;

*второй канал* – финансовый капитал («черный нал», «черные кассы»);

*третий* – защита от контролирующих органов и ревизоров;

*четвертый* – сверхпотребление;  
*пятый* – перевод денег в драгоценности;  
*шестой* – сбережения в «чулках».

Постсоветские преобразования в России были направлены как раз-таки на легализацию сложившихся в СССР теневых отношений, но отнюдь не на рыночные преобразования в их цивилизованном понимании. Это отчетливо проявилось уже в ходе приватизации, когда коррумпированные связи, по сути дела, поставили заслон на пути развития конкурентных отношений и в итоге обусловили «рождение» еще одного экономического уродца – фиктивного, «формального» собственника.

Если первоначальное накопление капитала при создании современного рыночного механизма в России, как предполагалось, должно было сопровождаться ростом национального богатства, а центральной фигурой экономики должен был стать эффективный собственник, предприниматель, то на практике весь этот процесс обернулся перераспределением общественного достояния. Не создание новой собственности, а присвоение уже существующих материально-технических и производственных фондов предопределило резкую имущественную дифференциацию населения. Результат, как говорится, получился обратно пропорциональный провозглашенным целям. Ведь главным итогом рыночных преобразований должна была стать сформированная конкурентная среда.

Реформы, по сути дела, не получили рыночного характера. Потому что рынка без конкуренции не бывает. В «наваре» от приватизации опять же оказались непотопляемые «крюкотворцы» из аппарата госуправления и те умудренные опытом мужички, которые, хоть и не владеют приемами конкурентной борьбы, но отлично знают потайные ходы и выходы в лабиринтах власти.

Куда же устремилась энергия предпринимателей в пореформенной России? На создание чего-то нового? Творчество и предпринимательская фантазия наших новоявленных бизнесменов были направлены на передел собственности. А их «незаурядная» экономическая актив-



ность пока что шокирует россиян лишь «экзистенцией» физического уничтожения конкурентов.

Что остается делать в этих условиях активным людям? Обстоятельства вынуждают их принимать установленные «правила игры». За счет этой активной части россиян и расширяется сегодня социальная база коррупции.

По уровню коррумпированности нынешняя Россия занимает 4-е место в мире после Индонезии, Нигерии, Камеруна. По мнению экспертов Международного валютного фонда (США: экономика, политика, культура. 1999. № 3–4. С. 16.), высокая степень криминализации российской экономики обусловлена «коррумпированной формой капитализма». Что привело, читаем дальше, к «переливу ресурсов от эффективно функционирующих предприятий и фирм к сомнительным образованиям с хорошими связями». Компетенция экспертов в данном случае не вызывает сомнения. Именно по схемам и с «легкой» подачи МВФ шел процесс российских реформ. А уж за то, до чего докатилась Россия, с экспертов взятки гладки. Но напрашивается вполне логичный вопрос: может быть, не те схемы внедряли и не в том направлении, без знания нюансов российской специфики и менталитета ее народа осуществляли консалтинг рыночных преобразований заокеанские наши «наставники»?

Так или иначе, но взятки и хищения стали в сегодняшней России основным элементом транзакционных издержек. На законном основании, без «подмазки» или влиятельного знакомства, практически невозможно получить лицензию, взять в аренду производственные площади, совершить сделку купли-продажи земли или недвижимости производственного назначения даже при проведении так называемых аукционных торгов. Взятки и хищения фактически стали нормой поведения экономических субъектов. За «черный нал» моментально открывается расчетный счет в банке, оформляется льготный кредит. Его могут даже выдать наличными деньгами – правда, учтенными. Надо лишь «позолотить» ручку как следует и кому следует. А если чиновник пресытился деньгами (уже

и такое случается, однообразно потому что жить нехорошо), его можно ублажить натурой. Берут машинами, квартирами, дачами, престижным туром за границу с предоставлением открытой кредитной карты... И при этом ни одно, даже самое громкое дело о коррупции не доведено до логического завершения.

Но, может быть, мы сгущаем краски? Может быть, нет в России ни масштабной коррупции, ни организованной экономической преступности, ни круговой поруки? Обратимся к официальным данным.

По оценке Госкомстата России, доля теневого сектора в экономике страны в 1995 г. составляла 20% ВВП, 1996 г. – 22%, 1997 г. – 25%, а в 1999 г. – 30%. Бывший премьер-министр России В. С. Черномырдин и один из видных специалистов в области исследования мировых теневых процессов австрийский профессор Фр. Шнайдер считают, что в теневой экономике производится до 40% валового внутреннего продукта России. А Федеральная служба налоговой полиции РФ недавно заявила, что в первом полугодии 1999 г. около двух третей алкогольного оборота находилось в сфере теневого бизнеса (всего 57 тыс. хозяйствующих субъектов). В ходе проверок выявлено более 5,5 тыс. административных правонарушений, а также 454 нелегальных производства. Расследуется более 300 крупных уголовных дел.

Как видно из приведенных данных, криминализация экономики страны за последние пять лет растет удвоенными темпами. По оценке Вашингтонского центра стратегических международных исследований, в 1997 г. 40% частного бизнеса, до 60% частных предприятий и от 50 до 85% банков России контролировалось организованной преступностью, и значительная часть их деятельности поэтому находилась в «тени». Эти сведения дополняют отечественные аналитики, считающие, что в том же 1997 г. в нелегальном секторе оказалось 11% российского промышленного производства, 9% транспорта и коммуникаций, 63% (в 1998 г. 72%) торговых операций, которые обслуживались «черным налогом».

А теперь давайте вернемся к данным Госкомстата и сопоставим динамику теневой экономики с ее структурой, а затем обратимся к структуре экономической преступности в первой половине 1999 г., обнародованной ГУБОПом, и попытаемся это проанализировать.

...Нехорошо получается. Не здорово. И даже в какой-то степени пессимистично. Увеличение производства ВВП в теневом секторе экономики на 2–2,5% сопряжено с ростом коррупции на 21%, а других корыстных преступлений – более чем на 23%.

Полтора года назад в «ЭКО» приводились определенные версии о теневой наличности в стране (Пазовский А., Хенкин М. Маркс Мизесу опять Россию показал // ЭКО. 1998. № 8. С. 158.). По нашим данным, на середину 1997 г. в теневом обороте находилось порядка 36 млрд дол., или 53% всего капитала, инвестированного в экономику России. Что произошло с этими деньгами за два года при существующих тенденциях (исчисляемых даже по официальным параметрам) сужения официального и роста теневого секторов экономики – посчитать нетрудно. И если даже грубо представить, фантазируя, так сказать, что и на сегодняшний день сохранилась структура перераспределения теневого капитала, существовавшая в СССР, то в конце концов досчитаемся, что сегодня финансовая база для «стимулирования» коррупции составляет примерно 9,5 млрд дол. Это примерно сопоставимо с 10–13% бюджета страны.

Не слабо, однако. Даже при вполне допустимой доле погрешности в наших рассуждениях на 10–15% темпы и масштабы роста организованной экономической преступности вполне очевидны. Они же характеризуют и меры борьбы общества с этим явлением, и степень нравственности или безнравственности (это уж кому как больше нравится) нашего родного государства.

Громогласные призывы к тому, чтобы «раз и навсегда поставить точку на коррупции и организованной преступности», неоднократно раздавались за последние годы с самых высоких этажей российской власти. Но на весах объективной реальности 9,5 млрд дол. пока что оказыва-

ются значимее даже самого зычного авторитета. Правда, появление на поле брани с организованной преступностью «внешнего фактора» в виде мирового сообщества вполне может способствовать началу реальной, а не декларируемой борьбы с мафией.

Дело в том, что международные организации, включая такие влиятельные структуры, как Международная организация труда, Интерпол, озабочены происходящим процессом интеграции российских «авторитетов» в мировую преступную сеть, принявшую форму транснационального сообщества. Если в 1996 г. российский криминал имел связи с преступными формированиями в 29 странах, то уже через год этих связей стало вдвое больше. А всего в мире насчитывается около 200 транснациональных мафиозных групп. Более того, российские преступные группировки, отличаясь особой жестокостью и абсолютной беспринципностью, уже начинают и в международной сфере занимать лидирующие позиции.

В 1997 г. газета «Дойче Морган Гренфил» отмечала, что Россия продала товаров на 28,5 млрд дол. больше, чем купила, следовательно, валютные резервы должны были возрасти, но вместо этого на 4,1 млрд дол. возрос внешний долг при одновременном снижении валютных резервов на 3,2 млрд дол. Следует добавить, что именно тогда (правда, с большими усилиями) наше правительство добилось очередного валютного транша.

А что если и в Интерполе (а чего не бывает на свете!) скоро начнут заправлять российские «паханы»?!

Известный ученый М. Олсон в исследовании «Возвышение и упадок народов», назвав государство «оседлым бандитом», показал, что если этот «бандит» разумен и видит перспективу, то выстраивает свою политику таким образом, чтобы обеспечить рост общественного богатства и за счет этого повышает долю своих доходов. Российское государство неразумной политикой до сих пор создавало все благоприятные условия для того, чтобы хозяйствующие субъекты в массовом порядке переходили

на нелегальное положение — под контроль криминала, коррумпированного рэкета.

Поэтому, на наш взгляд, когда в очередной раз поднимается гвалт по поводу «борьбы» или «легализации» теневой экономики, надо понимать, что речь идет отнюдь не о превентивных мерах по улучшению положения в народном хозяйстве. Речь идет лишь об очередном переделе подпольного капитала.

Не надо призывать всю страну бороться с организованной экономической преступностью. В стране есть законы. Есть правоохранительные органы, судебная власть, есть сфера их компетенции. Есть государство — представительная и исполнительная ветви власти, которые обязаны находить эффективные методы для поддержки и развития экономики, работающей на повышение общественного благосостояния. И когда нас пытаются убедить в том, что законы в стране не работают, это можно понять однозначно — не работает государство, не работают властьпредержащие. Но не только.

Это значит, что налогоплательщики, то есть мы сами, не научились требовать у государства и его чиновников отвечать по оплаченным нами статьям бюджетных доходов. Наше понимание демократии сегодня проявляется в том, что отказываемся платить своему «оседлому бандиту», ищем способы для извлечения скрытых доходов и тем самым попадаем в объятия другому бандиту — коррупции, организованной преступности, которые у нас стали государством в государстве. И трудно уже разобраться, кто из этих «бандитов» сюзерен, а кто вассал, кто же из них, в конце концов, определяет развитие и направление общественных процессов?

Ну, что тут скажешь?

Долгая и трудная это наука — демократия. Авось когда-нибудь да научимся защищать и свои права, и свою достойную жизнь.



# УЗАКОНЕННОЕ БЕЗЗАКОНИЕ,

*или российское чиновничество  
в середине XIX века*

В середине XIX в. законодательство регламентировало все сферы деятельности чиновничества, начиная от формы мундира и границ рабочего времени и кончая местом

в иерархической лестнице. Однако на деле закон и действительность не совпадали буквально ни в чем. И речь здесь идет не о выходящих из ряда вон злоупотреблениях, а об обычных, вошедших в практику и даже негласно признанных общественным мнением, а порой и властями, отступлениях от закона.

По закону статус чиновника определялся его местом в формальной иерархии, зависевшим от чина и должности. Но на

деле существовала негласная иерархия, место в которой зависело от личных качеств и близости к начальству. Существовал ряд должностей, которые официально считались невысокими, но давали возможность реально влиять



© ЭКО 2000 г.



на принятие решений. Это прежде всего должности секретарей и правителей канцелярий, а также чиновников особых поручений. Влияние канцелярий вытекало из самого существа управления николаевской эпохи, основой которого было «со стороны нижестоящих учреждений лишь беспрекословное повиновение и строгая исполнительская дисциплина».

Известный историк права Н. И. Лазаревский так объяснял возможности чиновников канцелярий: «Судьба многих дел, в особенности тех, которыми начальство не слишком интересуется, зависит от того, как доложить... Подчиненные могут систематически задерживать одни дела, ускорять другие, затушевывать одни, раздувать другие...»

По воспоминаниям того времени, «высшие чиновники мало занимались своими служебными обязанностями и беспрекословно подписывали все, что приходило к ним из канцелярий, где вся мудрость и творилась в то время».

Престижность службы зависела и от учреждения: удачей считалось попасть в столичное министерство, даже на менее высокую должность. Среди губерний также одни считались более, другие — менее важными.

Формально каждое учреждение и каждый чиновник имели четко очерченный круг прав и обязанностей. На деле работа провинциальных учреждений сводилась к реагированию на каждую бумагу «сверху» посредством по всем правилам составленной бумаги. Поэтому очень ценилось умение чиновника писать, а точнее, «отписываться».

Хотя размеры жалованья в зависимости от чина и должности определялись законом, существовали — и это всем было известно — дополнительные выплаты чиновникам из средств откупа, сборы с населения для увеличения нищенских окладов.

Источником дополнительных прибылей была устойчивая и отлаженная система взяток с подчиненных и просителей. Вся полицейская служба была организована таким образом, что низший делал приношения высшему, а тот — поставленному над ним. Источником наживы были «общественные работы, заготовления и подряды».

Всем было известно, какова доходность той или иной должности. Иногда должность при незначительном размере жалованья давала возможность вести роскошную жизнь. В одном из уездных судов для выравнивания доходов столоначальники еженедельно менялись местами.

По мемуарам того времени, «доходы считались принадлежностью той или иной должности, которая... оценивалась не по окладу жалованья, а по количеству доходов, которые на том или другом месте можно было извлечь».

Размеры подобных доходов были весьма велики. Так, при очень незначительном жалованьи начальник рекрутского стола в Нижегородской губернии определил размеры поборов по рекрутским делам в 200 руб. с просителя, что позволяло ему вести прямо-таки роскошную жизнь. При этом начальнику шло всего лишь 5 руб., что в конце концов и привело к крушению столь выгодного дела. Часто размеры выплат были установлены сложившейся практикой и поставлены на регулярную основу.

Получение денег с откупов даже не считалось взяткой в общественном мнении из-за повсеместности этого явления.

Для губернских администраций самым распространенным видом злоупотреблений было предоставление за взятки выгодных мест и последующее получение регулярной дани с подчиненных.

Взятки брались почти открыто, что считалось вполне нормальным и никого не возмущало. Это трактовалось как благодарность за труд, недостаточно оплачиваемый государством. Берущих без вымогательства не считали даже взяточниками, таковыми признавали только вымогателей. Чиновники проявляли большую изобретательность в получении незаконных доходов. Возмущались взятками только тогда, когда они выходили за пределы неких признанных обществом рамок.

В середине 1850-х годов жандармские донесения рисовали картину всеобщей коррумпированности чиновничества. Так, в Витебской губернии взяточничество «развилось до крайности, чиновников избирали на места не по достоинствам, а за приношение..., сколько-нибудь честные люди



преследовались, поощрялись только те, которые были изобретательны в извлечении интересов».

Но в годы реформ произошли перемены в отношении к взяточничеству. Появились новые поколения чиновников, молодых, образованных людей, как правило, выпускников университетов и Училища правоведения, для которых была характерна иная система ценностей. Непременными свойствами чиновников, относившихся к «прогрессистскому направлению», были бескорыстие и безукоризненность в служебном отношении.

Несовпадение реальной ситуации с законами и инструкциями относится и к такой ключевой фигуре управления, как губернатор.

«Порядок и производство дел в присутственных местах, произвол, взятки, притеснение народа или льготы зависят, как и везде в России, от личности губернатора; законы еще не вошли в основание народной жизни», — писал декабрист В. Ф. Раевский.

И современники, и исследователи отмечали, что «большая часть предписаний высшего правительства на местах не исполнялась и действительная жизнь шла врозь с ними, не имея ничего общего с жизнью официальной, по бумагам». Неопределенность и противоречивость законодательства создавали возможность для узаконенного беззакония, так как всегда можно было сослаться на выгодный в данном случае акт.

Как писал один из мемуаристов, «законы оставались в теории, в действительности же была выработана своя неписаная практика».

«Общий наказ гражданским губернаторам» 1837 г., определявший их обязанности и полномочия, содержал, во-первых, столько обязанностей, что «никакой человеческой силы не станет выполнить его в точности», во-вторых, «большая часть указаний в нем суть фантазии». На деле, судя по воспоминаниям, существовали некие неписанные, но реальные и общепринятые «общие основания тогдашней губернской службы».

При этом одни губернаторы работали с пяти, а то и с четырех утра до позднего вечера, ежедневно читая доклады разных ведомств, следственные дела, поступающие из судов на утверждение, принимая рапорты полицмейстера, тюремного и больничного смотрителей, бывая в губернском управлении и принимая посетителей. Другие передавали все дела по управлению приближенным лицам и вели светскую жизнь. И, как показывают воспоминания современников, нередко именно честные и трудолюбивые приходились «не ко двору» местному дворянству.

По закону губернатор был первым блюстителем «повсеместного, точного исполнения законов». Однако на деле даже самые честные и добросовестные губернаторы вынуждены были закрывать глаза на некоторые злоупотребления и не следовать строго букве закона. Так, одному из наиболее «честных и ретиво трудолюбивых» губернаторов откупщик прямо предложил: «Мы, откупщики, имеем коهنное правило – ежемесячно часть нашей прибыли уделять начальству, и я смею просить вас оказать мне такую же благосклонность, как и предместники ваши допускали: дозволить, в случае нужды, предлагать от души пособие». От «пособия» губернатор отказался, но просил согласиться на более выгодные для государства условия в одном важном контракте.

Главнейшей обязанностью губернатора было наблюдение за исправной уплатой податей. Но нередко именно здесь были массовые злоупотребления. В Пензенской губернии прославившийся своим взяточничеством губернатор Панчулидзеv привел их в систему: «Все начальствующие лица, начиная с писаря, представляли устроенную организацию, с целью обирания казны и крестьян. Крестьянам было неизвестно, сколько и куда они должны платить». В Восточной Сибири были распространены так называемые «темные поборы» (так назывались незаконные, но существовавшие повсеместно дополнительные сборы с населения, шедшие на содержание чиновников и другие не предусмотренные официальным финансировани-

ем цели). При этом казенные подати уплачивались с недоимками, «а темные поборы выколачиваются сполна».

Реальные полномочия губернатора во многом зависели от его возможности влиять на состав кадрового корпуса местной администрации. Поскольку в действительности ни один человек не мог выполнить возлагавшийся на губернатора объем работы, то он попадал в своеобразную зависимость от ближайших помощников, так как подписывал подготовленные ими документы. В связи с этим особую роль играли сотрудники его канцелярии, прежде всего «докладчики» из числа столоначальников.

Но помимо этих законных и официальных вершителей дел были и другие. У одних губернаторов всем «заведовали» приближенные чиновники особых поручений, у других, как у казанского губернатора 30-х годов, «его личный адъютант..., крайне вкрадчивый, хитрый и беззастенчивый», который, «прибыв в Казань налегке, через 6 лет уезжал оттуда в изящном, тучно нагруженном тарантасе... человеком вполне обеспеченным». Довольно обычной была ситуация, когда губерния управлялась «правителем канцелярии, опытным, дельным и настойчивым... полицмейстером, находившим наслаждение во всякого рода экзекуциях, и губернским архитектором... страстно любившим производить всякого рода постройки и ремонтировки».

Наиболее острой была проблема взаимоотношений губернатора с местными учреждениями других министерств (не МВД, чиновником которого являлся сам губернатор). С одной стороны, их независимость, продекларированная законом, на деле могла быть вполне фиктивной. Так, описан конфликт с откупщиками при внедрении акцизной системы. Под их давлением казенная палата – самое независимое из местных учреждений центральных ведомств, подчинявшееся министерству финансов, – утвердила постановление, грозившее управляющему акцизом очень большими неприятностями. Но, узнав об этом, «грозный губернатор разразился гневом, крикнул: “Не бывать этому!” и обругал, кого следовало, подлецами и мошенниками. Немедленно же командировал он своих чиновников

по особым поручениям в эти города для производства секретных дознаний...» и затем результат следствия представил министру финансов как доказательство подкупности казенной палаты, принявшей сторону откупщиков в столь кляузном деле. В результате весь состав казенной палаты был смещен.

Реальная независимость глав местных органов центральных ведомств от губернатора во многом определялась влиятельностью руководителя соответствующего ведомства. В иных случаях глава местного органа, опираясь на поддержку своего покровителя в центре, мог оказывать противодействие «хозяину губернии». Например, председатель симбирской удельной конторы отказался не то что подчиняться губернатору, но даже ставить его в известность о своих действиях.

Законным и эффективным способом досадить губернатору было направление в губернию ревизоров. Неблагоприятный итог ревизии наносил репутации губернатора серьезный ущерб. Впрочем, такие ситуации были, скорее, исключением. Многие губернаторы, особенно при Николае I, были лично известны императору, и в экстраординарных случаях могли рассчитывать на его покровительство.

В итоге честность или корыстолюбие, деловитость и работоспособность или безделье, убеждения, понимание своих обязанностей, личные и профессиональные интересы во многом влияли на характер деятельности губернатора. Именно личность «хозяина губернии» определяла и объем его реальных полномочий, и степень их расхождения с законом.

### **По материалам журнала «Гуманитарные науки в Сибири»:**

*Матханова Н. П. Положение русского провинциального чиновничества в середине XIX века: закон и жизнь (1999. № 2); Она же. Полномочия губернатора в России середины XIX века: закон и действительность (1998. № 2); Она же. Губернский корпус Восточной Сибири в середине XIX в. (1996. № 2).*

Подготовила Т. Р. БОЛДЫРЕВА

# ТРУДНЫЙ ПУТЬ К РЫНКУ

**Е. Н. СЕЛИЦКАЯ,**  
кандидат экономических наук, зав. сектором  
Научно-исследовательского экономического института  
Министерства экономики Республики Беларусь,  
Минск

Прошло более семи лет после распада СССР. Каждая из 15 союзных республик, входивших в его состав, стала независимым государством и выбрала свой путь вхождения в рынок. Каковы же итоги экономических реформ? Способствовали ли они подъему экономического и индустриального потенциалов вновь образованных государств на постсоветском пространстве? Попытаемся ответить на эти вопросы.

Анализ статистической информации показал, что пока ни одной из стран СНГ и Балтии не удалось достичь уровня валового внутреннего продукта (ВВП), имевшегося у них в 1990 г. – в год, предшествующий распаду единого народнохозяйственного комплекса страны.

Наименьшее падение валового внутреннего продукта за 1991–1998 гг. произошло в Узбекистане, Эстонии и Беларуси – соответственно на 17; 17 и 21% (табл. 1). При этом только Узбекистану удалось превзойти уровень 1990 г. по общему объему выпуска промышленной продукции. На втором месте Беларусь – 82% потенциала индустрии 1990 г. В Эстонии же за годы реформ произошло снижение промышленного потенциала почти в 2 раза. Характерно, что лидирующие среди стран СНГ Узбекистан и Беларусь относятся к числу государств с умеренными темпами рыночных реформ и сохранили управляемость экономики.

Лидерству Узбекистана в значительной мере благоприятствовали природные факторы: недра его богаты полезными ископаемыми, добыча которых имеет важное значение для экономики страны, – это медь, свинец, молибден, цинк, серебро, вольфрам, уран и природный газ. Кроме того, в Узбекистане ежегодно добывается более 70 т золота (по этому показателю он входит в семерку мировых лидеров), которое является важнейшим источником иностранной валюты. Располагая солидными валютными поступлениями, Узбекистан успешно их инвестирует в модернизацию действующих и создание новых производств, оснащенных

современным оборудованием. Только в 1997 г. за счет всех источников финансирования освоено капиталовложений на сумму более 270 млрд сумов, причем пятая часть их (на сумму 1,1 млрд дол.) – это иностранные инвестиции<sup>1</sup>.

Таблица 1

**Динамика общего объема продукции промышленности,  
валового внутреннего продукта в странах СНГ и Балтии,  
1998 г. в % к 1990 г.**

<b>Страна</b>	<b>Объем продукции промышленности</b>	<b>Валовой внутренний продукт</b>
<i>Государства СНГ</i>		
Узбекистан	113	83
Беларусь	82	79
Туркменистан	60*	78***
Казахстан	49	62
Кыргызстан	49	61
Украина	49	41
Россия	46	58
Армения	46	61
Молдова	36	35
Таджикистан	35	35**
Азербайджан	33	48
Грузия	19	36
<i>Балтийские государства</i>		
Эстония	55	83
Латвия	47	58
Литва	37	44

\* 1997 г. к 1990 г., \*\* 1998 г. к 1991 г., \*\*\* 1996 г. к 1992 г.

**Источник:** Республика Беларусь. Статистический ежегодник. 1999. Минск, 1999. С. 580–583.

В отличие от Узбекистана Беларусь не располагает богатыми запасами полезных ископаемых (за исключением калийных солей) и вынуждена ежегодно импортировать в больших объемах металлы, нефть, газ, другие материальные ресурсы, затрачивая на их закупку большие валютные средства. Это ставит серьезные проблемы перед экономикой страны, особенно в переходный период, когда

<sup>1</sup> Юсупов М. Инвестирование и рост экономики Узбекистана // Рынок, деньги и кредит. 1998. № 5. С. 19–24.

идет структурная перестройка промышленного производства, требующая крупных инвестиций. Несмотря на все трудности, в Беларуси за годы реформ удалось в основном сохранить потенциал наукоемких отраслей промышленности: индекс общего объема продукции химической и нефтехимической промышленности в 1998 г. составил 87,2% к уровню 1990 г., а машиностроения и металлообработки – 101%. Беларусь лидирует среди стран СНГ по уровню развития главной отрасли, определяющей научно-технический прогресс – машиностроения и металлообработки, на долю которой приходится 23% всего объема промышленной продукции страны (табл. 2).

Таблица 2

**Удельный вес продукции машиностроения  
и металлообработки в общем объеме продукции  
промышленности стран СНГ в 1997 г.**

Государства СНГ	Удельный вес, %
Беларусь	23
Россия	18,4
Украина	15,4
Узбекистан	12,1
Грузия	6,8
Молдова	5,9
Армения	5,8
Кыргызстан	5,5
Казахстан	5,0
Азербайджан*	3,6
Туркменистан*	1,6
Таджикистан	1,5

\* 1996 г. **Источник:** Содружество независимых государств. Статистический ежегодник. 1997. Москва, 1998. С.29

Не из лучших оказался путь, выбранный для реформирования экономики России. Поспешно и неэффективно проведенная приватизация государственных предприятий, коррумпированность в экономике и в значительной степени потеря управляемости ею – вот главные причины того, что необъятная по территории и сказочно богатая полезными ископаемыми и лесом Россия за годы реформ потеряла более 40% потенциала ВВП и 54% промышленного потенциала.

Особенно пострадали в России за годы реформ наукоемкие отрасли промышленности, которые под воздействием стихии «неуправляемого рынка» и недофинансирования государственного

заказа многократно сократили объемы производства. Так, например, в электронной промышленности и промышленности средств связи объемы выпуска продукции в 1998 г. снизились по сравнению с 1992 г. более чем в 6 раз, в ракетно-космической промышленности – втрое<sup>2</sup>.

Основными компонентами экономического кризиса в Казахстане являются: падение вдвое за время проведения реформ объемов выпуска промышленной продукции; структурная перестройка промышленности, направленная на резкое усиление ее моноспециализации на добыче минерального сырья и на первичной металлургии; значительное сокращение объемов выпуска продукции машиностроения и сложной химической продукции; снижение инвестиционной активности; рост неплатежей и внутреннего долга<sup>3</sup>. Многие из этих проблем актуальны и для других стран СНГ и Балтии.

Странами-аутсайдерами, занимающими последние места среди стран СНГ и Балтии, по результативности реформ являются Грузия, Азербайджан, Таджикистан, Молдова и Литва, сохранившие в 1998 г. менее половины экономического потенциала 1990 г. (табл. 1). В еще большей мере за годы государственной «самостоятельности» пострадали промышленные комплексы этих государств – объемы выпуска промышленной продукции сократились в 3–5 раз.

Подводя итоги анализа результатов реформ, можно сделать вывод: путь к рынку у всех стран СНГ и Балтии оказался тернист и долог. С наименьшими потерями (в особенности для промышленных комплексов) его проходят государства (Узбекистан, Беларусь), где рыночные реформы идут умеренными темпами и под контролем государства, которое сохранило за собой регулирующие функции. Выбор же «монетаристского», либерального и ускоренного пути в рынок с ослаблением регулирующих функций государства, по которому пошли Россия, Украина и другие страны, оказался менее результативным и ведет к деиндустриализации экономики. Очевидна необходимость корректировки политики «неуправляемого, либерального рынка» – усиление регулирующей роли государства, которая должна осуществляться как экономическими, так и административными методами. Это потребует разработки и реализации комплекса мер в области экспортно-импортной, бюджетно-налоговой, амортизационной и инвестиционной политики.

---

<sup>2</sup> Некоторые итоги и проблемы реструктуризации и конверсии оборонной промышленности // Финансы. 1999. № 9. С. 3.

<sup>3</sup> Муканов Е. Некоторые аспекты экономических проблем Казахстана и их решение // Изв. Министерства науки – Академии наук Республики Казахстан. Серия общ. наук. 1997. № 35. С. 62–65.



# ОТРАВЛЕННЫЕ РЕКИ, ПУСТЫННЫЕ БЕРЕГА

*Современные экологические проблемы  
Центрального Казахстана и их влияние  
на конкурентоспособность региона*

О. В. ВАЛИЕВА,  
Карагандинский металлургический институт,  
Темиртау, Казахстан

*«Общепринятые оценки совокупного  
национального продукта бессмысленны до  
тех пор, пока в них не заложены затраты  
на неискаженные уровни загрязнения».*

Р. Д. Дюбофф

Географическое расположение региона определяет его инвестиционную привлекательность – так традиционно принято считать. Однако есть ряд существенных факторов, которые могут серьезно повлиять на конкурентные позиции той или иной территории. К ним можно отнести и экологию. Благоприятная экологическая обстановка делает данную местность интересной как для внешних, так и внутренних инвестиций. Ведь высокий рейтинг определяется в немалой степени и социальной безопасностью.

## **«Сук», на котором сидят все**

**З**атратный механизм функционирования экономики привел к тому, что десятилетиями развитие производительных сил в Казахстане велось без учета необходимости охраны окружающей среды. Все больший объем природных богатств втягивался в хозяйственный оборот.

В совокупности с неблагоприятными климатическими условиями это привело к возникновению проблем с водой

(ее не хватает), опустыниванию территорий, загрязнению водного и воздушного бассейнов, нерациональному использованию запасов полезных ископаемых, уменьшению видового разнообразия флоры и фауны региона и, в конечном счете, к ухудшению качества среды обитания населения. Антропогенный пресс, в настоящее время достигший масштабов, превышающих действие естественных факторов, стал оказывать все большее влияние на природу и животный мир Казахстана. Дестабилизированными оказались многие районы с высокой плотностью населения и разнообразным животным миром.

## **Семь бед современного Казахстана**

1. Дефицит водных ресурсов (общий запас водных ресурсов составляет 450 куб. км, при этом ежегодно потребляется 25 куб. км).

2. Загрязнение атмосферного воздуха (общее количество вредных выбросов в 1997 г. составило 2368,7 тыс. т, из них 40% пришлось на Центральный Казахстан; выбросы от автотранспорта составили 1100 тыс. т. Вредные влияния оказывают трансграничные поступления серы (в основном из России) – до 54%, окисленного азота – 81%, восстановленного азота – 49%.

3. Загрязнение водных объектов стоками.

4. Деградация пастбищ и пахотных земель (из общей площади земельных ресурсов 66% составляют опустыненные земли).

5. Загрязнение окружающей среды твердыми производственными и бытовыми отходами (в Казахстане на сегодняшний день накоплено 20 млрд т отходов, ежегодно поступает 40 млн т органических и 14 т бытовых отходов).

6. Недостаток лесов и особо охраняемых природных территорий (леса в Казахстане составляют 3,8% общей территории, из них охраняемыми являются всего 0,28%, тогда как по мировым стандартам принято охранять 10% лесных зон).

7. Загрязнение окружающей среды в районах нефтедобычи (в Казахстане ежегодно добывается 25 млн т нефти, при этом сжигается 800 млн куб. м).

Наряду с этим существуют глобальные проблемы Семипалатинского ядерного полигона, Каспийского и Аральского морей.

Осложнилась экологическая обстановка в Центральном Казахстане – Карагандинской области. Ее площадь – 428 тыс. кв. км, население – 1536,7 тыс. чел. Область славится богатыми минерально-сырьевыми источниками. Имеются крупные месторождения угля, меди, свинца, марганца, железа, молибдена, вольфрама, известны рудопроявления мышьяка, кобальта, никеля. Велики запасы нерудного сырья, строительных камней, цементного сырья, глины, песка и т. д.

Центральный Казахстан – самый крупный промышленный район республики с развитой горнодобывающей и металлургической отраслью. Эти производства неблагоприятно повлияли на экологическую обстановку. В районах выемки полезных ископаемых подземным способом (угля – в Караганде, руды – в Акчатау, Каражале, Джебказгане) возникли провальные воронки и котловины различных параметров, вызывающие заболачивание и засоление почв. Большой ущерб наносится подземным и поверхностным водам из-за выброса засоленных и загрязненных шахтных, рудничных и карьерных вод.

### **Человек, остановись!**

**О**своение богатых природных ресурсов Центрального Казахстана без экологической экспертизы привело к варварскому использованию месторождений. Причем последние рекультивационные мероприятия не проводились. С разработкой новых месторождений рудных металлов накапливалось огромное количество отходов, в которых содержались металлические элементы, обладающие свойством распада и излучения, что не могло не сказаться на состоянии окружающей природной среды и на здоровье людей.

Статистические данные показывают, что Карагандинская область стоит на первом месте по уровню смертности в Казахстане. Это вызвало отток населения: только за 1991–1995 гг. за пределы области выбыло около 120 тыс. человек.

И как следствие экономического и социального кризиса в совокупности с экологической ситуацией можно прогнозировать рост социальной напряженности в регионе.

Огромное воздействие на экологическую обстановку в регионе оказывает близость Семипалатинского ядерного полигона: восточная часть области находится под непрерывным воздействием повышенного радиационного уровня. Существует проблема герметичности ядерных шахт, так как подземные воды, накапливаясь до определенного уровня, выходят на поверхность, и вся масса этих вод может попасть в реку Иртыш.

Центральный Казахстан располагает богатейшими земельными угодьями, которые позволяют развивать сельское хозяйство. В течение многих десятилетий использование земель в Центральном Казахстане проходило под эйфорией «успешного» освоения целинных земель. Однако совершенно не принимались в расчет экологически оптимальные структуры землепользования, и это привело к деградации почв и ухудшению качества сельскохозяйственной продукции. По данным Казгидромета, в почвах на территории Карагандинской области содержание свинца колеблется от 27 до 80 мг/кг, цинка – 11–35 и меди – 10–50 мг/кг.

## Нечистое небо

Наиболее мощным и промышленно развитым в Центральном Казахстане является промышленный центр Караганда – Темиртау. Город Темиртау все еще остается на первом месте в Казахстане по количеству вредных выбросов. Заболеваемость онкологическими заболеваниями здесь выше, чем в среднем по республике.

Это предприятие выступает как градообразующее. На формирование экологической обстановки в Темиртау оказывает решающее влияние АО «Испат-Кармет». На комбинате осуществляется полный металлургический цикл. Ежегодно там перерабатывается до 20 млн т сырьевых и топливных материалов. Технологический процесс получения проката черных металлов сопровождается значительным выделением газов, пыли, шламов, стоков. Количество их зависит от множества

факторов – качества железнорудного, угольного, флюсующего сырья, топлива, от объемов производства, технологии производственного процесса, наличия и качества работы очистных сооружений.

Выбросы в атмосферу АО «Испат-Кармет» в 1998 г. составили 520322 т, в том числе пыли – 111207,3 т, СО – 306292,5 т, SO<sub>2</sub> – 77126 т, N<sub>ox</sub> – 22607,9 т. Объем сбросов сточных вод в Самаркандское водохранилище и реку Нуру, по данным районного управления экологии, составил в 1998 г. 451,892 млн куб. м. Эти сбросы содержат ртуть, фенолы, нефтепродукты, азот аммонийный и другие вредные вещества. АО «Испат-Кармет» имеет 2389 источников выделения вредных веществ, 774 источника выбросов в атмосферу, 678 из них являются организованными (трубы, свечи и др.) и только 332 оснащены пылегазоочистным оборудованием<sup>1</sup>.

В результате деятельности комбината образуется большой объем различных отходов металлургического производства, углеобогатительных фабрик, ТЭЦ, и других производств, которые складываются на расстоянии 0,5–6 км от города. Только 45% образующихся отходов вовлекается в металлургический передел или подвергается переработке.

Наиболее опасными считаются выбросы агломерационного производства, которые содержат большой объем оксида углерода, ртути, свинца, хромового ангидрида. Загрязняют воздушную среду и выбросы в атмосферу газа метана<sup>2</sup>, содержание которого в угольных пластах Карагандинского угольного бассейна составляет около 1 трлн куб. м.

Состояние окружающей среды в области достигло критической точки, возможны необратимые последствия как для природы, так и для человека. Особенно остро стоит вопрос о загрязнении бассейна р. Нура ртутью и ее соединениями. Общий сброс ртути<sup>3</sup> оценивается на уровне 150 т.

---

<sup>1</sup> Отчет управления экологии. Министерство экологии Республики Казахстан. 1999 .

<sup>2</sup> Мукашев Т. А. Промышленные отходы в системе рынка производственных ресурсов// Социально-экономические проблемы региона в условиях перехода к рыночным отношениям. Алматы: Гылым, 1996.

<sup>3</sup> Там же.

По уровню концентрации ртути в донных отложениях, растениях, ее содержанию в воде и взвешях, а также по масштабу протяженности (вниз по течению реки до 150 км) и интенсивности аномалий аналогов у Нуры нет. Общий объем техногенных илов оценивается десятками миллионов тонн. Уровень концентрации ртути для более 50% проб находится в пределах экстремально высоких значений – 100–600 мг/кг, превышая фон в тысячи и десятки тысяч раз. Если уже сейчас не принять конкретных мер по удалению и переработке техногенных илов, бассейну реки Нуры грозит экологическая катастрофа<sup>4</sup>.

Карагандинская область занимает первое место по объему промышленного производства в Казахстане. Это Карагандинский угольный бассейн, Карагандинский металлургический комбинат, предприятия корпорации «Казахмыс», а также некогда работавший завод синтетического каучука, Актауский цементный завод и т. д. Капиталовложения на строительство природоохранных объектов сократились в несколько раз. Посадка лесных культур Карагандинским ЛХПО в 1996 г. снизилась в 9 раз по сравнению с 1992 г. Сбросы в водоемы области осуществляют 16 предприятий по 20 водовыпускам, в 1998 г. эти сбросы составили 1166,8 млн куб. м. Индексы загрязнения атмосферы населенных пунктов в 1997 г. составили: Караганда – 2,5; Темиртау – 8,3; Балхаш – 2,3; Джезказган – 4,4<sup>5</sup>.

На долю Карагандинской области приходится около 30% выбросов вредных веществ по республике. В АО «Джезказганцветмедь» на начало 1993 г. в отвалах находилось 523 млн т отходов обогащенных руд. В отвалах АО «Балхашмыс» накоплено 128 млн т шлаков металлургического производства, а на Карсакпайском медном заводе – в отвалах содержится около 2,5 млн т шлаков. Хранилища АО «Казвольфрам» имеют 11 млн т отходов. На АО «Испат-Кармет» их ежегодно накапливается 12 млн т.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Мукашев Т. А. Указ. соч.

<sup>5</sup> Отчет управления экологии. Министерство экологии Республики Казахстан. 1999.

<sup>6</sup> Мукашев Т. А. Указ. соч.

## Защита без щита

Казалось бы, при такой ситуации должна возрасти роль Органов, контролирующих уровень загрязнения окружающей среды. Но на практике мы имеем дело с абсурдными вещами. Местные управления по экологии и природопользованию не имеют доступа на крупные промышленные предприятия, вынуждены довольствоваться данными, которые им предоставляют эти же предприятия, причем нет возможности проверить, насколько эти данные реальны. В промышленных городах отсутствуют посты наблюдения за уровнями загрязнения, нет приборов для измерения уровня воздействия вредных выбросов на окружающую среду.

Функции местных управлений по экологии сейчас сводятся только к разрешительным, они ничего не контролируют. Квалифицированный и постоянный контроль должен присутствовать на всех уровнях, в том числе со стороны местных органов власти, так как только они могут объективно оценить ситуацию и заинтересованы в экологическом благополучии региона. Необходим контроль и со стороны региональных властей, и общественных организаций.

К сожалению, доступ к экологической информации затруднен. Обстановка всеобщей секретности, мнимой коммерческой тайны сегодня парализовала деятельность общественных организаций. Несовершенство законодательства в области охраны окружающей среды вызвало полный беспредел со стороны промышленных собственников. Лоббирование законов промышленными олигархами привело к тому, что Министерство экологии и природных ресурсов республики не может предъявить иски за нарушения экологической безопасности, так как боится, что не докажет свою правоту в суде.

## Нет страшнее беды

Писатель Валентин Распутин так охарактеризовал значение экологии в современном мире: «Экология стала самым громким словом на земле, громче войны и стихии, оно приближается к первым словам начинающих говорить и

к последним словам умирающих. Звучащее на всех языках одинаково, оно выражает собой одно и то же понятие вселенской беды, никогда прежде не существовавшей в подобных масштабах и тяжести. С экологией справедливо связывают эпидемии, новые болезни, с которыми человечество не знает способов борьбы, природную и человеческую агрессивность, культурное и нравственное ослабление народов, голод и холод, неуверенность в завтрашнем дне. Нет, пожалуй, в цивилизованном мире ни одного политика, ни одного парламентария и делового человека, который бы по нескольку раз в день не произносил слово «экология». В политических кругах им начинают спекулировать, в деловых – подменять выгодным содержанием...; в кругах защитников природы оно стало синонимом нашей беспомощности, поскольку с экологией на устах, как с именем Христа в эпоху крестовых походов, продолжают твориться преступления. Это слово само, кажется, предложило себе замену, отвечающую действительному характеру событий – ВЫЖИВАНИЕ.

Приходится говорить именно о выживании, о том, быть или не быть человечеству и в каких условиях и формах быть. Призрак расплаты за невежество и авантюризм все больше воплощается в реальную фигуру сборщика тяжелой, но заслуженной дани»<sup>7</sup>.

Экологические проблемы осилить можно. Стоит начать хотя бы с ограничения выбросов вредных веществ в окружающую среду. Эта мера носит половинчатый характер, но в ином случае потребуются структурная перестройка и переход промышленности на безотходную технологию. А это неосуществимо без крупных инвестиций.

Предотвращение или уменьшение негативного воздействия производства на окружающую среду необходимо предусмотреть уже при разработке или внедрении новых технологий, оборудования и материалов. Чтобы усилить процесс контроля за выполнением экологических мероприятий на предприятиях, нужно создавать отделы экологического менеджмента, полномочия которого должны быть строго определены в стандарте предприятия.

---

<sup>7</sup> Сельская жизнь, 1989. 19 ноября.



Экстенсивное расширение производства не только причиняет вред природе, но и оборачивается крупными экономическими и социальными потерями. В условиях экстенсивного роста производства, базирующегося на ресурсоемких технологиях, экологическая проблема неразрешима в принципе. Необходима четкая и продуманная стратегия государства в области охраны окружающей среды, которая должна предусматривать снижение объемов добычи сырьевых продуктов; изменение соотношений между предприятиями групп «А» и «Б»; направление ограниченных финансовых и материальных ресурсов на разработку и освоение ресурсосберегающих, малоотходных технологий и безотходных экологически чистых производств; введение экологической паспортизации всех промышленных производств.

Расширение круга поставленных задач зависит от внедрения и реализации экономического механизма охраны окружающей среды. Но в любом случае нужно использовать рыночные регуляторы для поощрения предпринимательских инициатив. Такие регуляторы должны быть «встроены» в систему государственного управления природопользованием.

Главной целью экологической политики государства должно быть сохранение здоровья граждан и чистоты окружающей среды. В этом случае изменяется и экономический критерий хозяйственной деятельности: минимизация не производственных издержек, а ущерба окружающей среде и человеку определяет в первую очередь политику внедрения и выбор вариантов любых технологических новшеств, структурных преобразований в экономике. Социальная переориентация экономического развития с учетом становления социально-ориентированных рыночных отношений предполагает жесткий отбор вариантов по критерию «минимизации ущерба» для человека и окружающей среды.



# Страсть к успеху\*

*«Страсть – это энергия человека, который сознательно старается взять непреодолимый с виду барьер».*

*«Вознесите желание на такую высоту, чтобы оно превратилось в убеждение».*

Более трех десятилетий живет, следуя своей философии, достигший невероятных высот в мире предпринимательства бизнесмен и... мечтатель. Человек, который в получении прибыли видит оттенок духовности.

Казуо Инамори, раскрывший в этой книге свою философию управления, является основателем и председателем компаний «Kyocera» и «DDI Corporation». Нередко его называют самым преуспевающим предпринимателем Японии.

К. Инамори родился 30 января 1932 г., семья его была небогата. В возрасте 27 лет он и семь его коллег создают «Kyoto Ceramic Co. Ltd.» – компанию с уставным фондом 10000 дол., которые пришлось взять взаймы. Известная сегодня как «Kyocera Corporation», эта компания есть в рейтинге «Fortune 500» (373-е место при годовом объеме продаж около 4 млрд дол.) и в деловом еженедельнике «Global 1000» (179-е место при рыночной стоимости 12 млрд дол.).

В 1971 г. «Kyocera» стала первой японской компанией, открывшей производство в Калифорнии. С 1980 г. ее акции продаются на Нью-Йоркской бирже, и в настоящее время в состав совета директоров входят четыре американца.

В 1984 г. К. Инамори объединил 225 компаний и образовал «DDI Corporation», крупнейшую частную телефонную компанию, бросившую вызов монополии «Nippon Telegraph and Telephone» (NTT). Будучи председателем совета директоров DDI, Инамори создал в Японии восемь региональных сотовых телефонных систем.

---

\* Инамори Казуо. Страсть к успеху. Японское чудо. Серия «След в истории». Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.

---

© ЭКО 2000 г.



В 1993 г. «Kyocera» и DDI образовали «Nippon Iridium». В настоящее время «Motorola» и «Nippon Iridium» являются крупнейшими инвесторами проекта «Iridium» – глобальной спутниковой сети, которая позволит установить телефонную связь между любыми точками нашей планеты. Уже в первый год своего существования DDI принесла прибыль 0,5 млрд дол. при объеме продаж почти в 4 млрд дол. и выпустила свои акции.

В 1995 г. DDI проникла в сферу систем персональных коммуникаций и построила девять филиалов, обеспечивающих услуги «карманной» телефонной связи во всех крупных городах Японии.

В 1984 г., выражая благодарность обществу за свой успех, Казуо Инамори лично внес 200 млн дол. и учредил Фонд Инамори, выплачивающий ежегодные Киотские премии.

Инамори противопоставляет организации личность. Именно человек, развивший способность к сосредоточению и умеющий относиться к делу страстно и самоотверженно, принимает верные решения и не испытывает страха перед неудачей. Ведь неудача – это образ мышления.

Жизнь – драма, в которой каждый не только играет роль, но и сам пишет сценарий. Воспитывая свой разум и стиль мышления, судьбу можно изменить.

Инамори в этом уверен, и книга, которую он написал, возможно, вселит такую же уверенность и в других. Вот некоторые мысли, советы, принципы, которыми полна эта маленькая книжка, отражающая огромный (и очень успешный!) жизненный опыт.

## *Личность и смысл жизни*

✿ Не делай вид, что можешь сделать то, что тебе не под силу. Не можешь что-то сделать – признай и начни с этого места.

✿ Научись управлять инстинктами и эгоистичными желаниями – это главные враги вдохновения. Не обладая достаточной силой духа, можно легко стать рабом собственного таланта.

✿ Граница между удачливым и неудачливым человеком не толще листа бумаги. Ведь действительно, неудачливые люди не обязательно безответственны; многие из них искренни, энергичны и трудолюбивы, подобно тем, кто

достиг выдающихся успехов. Разница лишь в цепкости и настойчивости.

✿ Сосредоточившись на чем-нибудь одном и преуспев в этом, человек может познать истину жизни и даже понять Вселенную. К примеру, я знаком с плотником, посвятившим своему делу всю жизнь. Он достиг невероятного мастерства и может многое поведать о смысле жизни.

✿ Если наши познания широки, но не глубоки, то в действительности мы ничего не знаем.

✿ На долгом жизненном пути нас поджидает множество разочарований, трудностей и испытаний. Но именно они дают возможность сконцентрировать усилия и изо всех сил прыгнуть навстречу мечте.

✿ Способности человека можно оценить по его умению принимать решения. Для принятия правильных решений мы должны четко представлять себе ситуацию. Чтобы проникнуть в самую суть проблемы, наше восприятие должно быть точным и достаточно подробным.

Такая внимательность достигается только полной концентрацией мысли. Но способность к концентрации невозможно развить за один день. Концентрация должна войти в привычку. Если вы привыкнете уделять внимание мелочам, вы сможете сосредоточиться на любой ситуации.

Ежедневная тренировка осознанного сосредоточения воспитывает способность принимать правильные решения даже в чрезвычайных ситуациях. Человек, развивший в себе внимательность и способность к быстрому принятию правильных решений, и есть истинно талантливый человек.

✿ Все мы склонны принимать решения на основе своих собственных критериев. Эти критерии должны опираться на подлинные истины и принципы, например, на моральные и этические нормы, дающие ответ на вопрос: «Как поступить достойно?»

✿ Истинная сила в том, чтобы не бояться поступить правильно.

✿ В конечном итоге успех определяется чистотой желания, достигшего нашего подсознания.

✿ На уровне сознания обычный человек едва ли сможет соперничать с гением. Однако многие психологи под-

тверждают, что сила подсознания на порядок выше силы сознания.

## *Стремление к успеху*

*«Нельзя стремиться к тому,  
во что не веришь».*

✿ Компания напоминает мне некую театральную труппу, разыгрывающую драму под названием «Предприятие». Качество компании отражает стремление к совершенству каждого члена труппы. Хотя все роли и различаются, каждый актер должен играть свою роль профессионально.

✿ Подчиненные мгновенно замечают малейшую слабость со стороны руководителя. Если лидер проявляет нечестность или трусость, он не способен вселить в своих работников чувство уверенности.

✿ В условиях свободного рынка прибыль – это награда, которую общество вручает тем, кто служит его интересам.

✿ Очень многие заботятся только о своей прибыли. Но в двери эгоистичных людей редко стучится деловой человек. Покупатель никогда не заходит в магазин лишь для того, чтобы доставить удовольствие продавцу.

✿ Только те смогут преуспеть в бизнесе, кому удастся повысить прибыль своих клиентов.

✿ Для управляющего заплатить налоги – все равно, что отрезать себе руку. Каждый год мы вынуждены расставаться более чем с половиной прибыли, заработанной тяжким трудом. И хотя некоторая часть прибыли находится в возвратной и других безналичных формах, налоги мы вынуждены платить наличными. Налоговая система безжалостна!

✿ Во избежание «налоговой скорби» мы должны объективно взглянуть на предназначение прибыли. Прибыль – это мера кредита, который нам дает общество в обмен на наш вклад. Глядя на прибыль в таком ракурсе, я могу быть более объективным и не столь эгоистичным. Другими словами, только прибыль, оставшаяся после уплаты налогов, и является истинной прибылью. Налоги – это производственные затраты, которые мы должны оплатить.

Прибыль, оставшаяся после уплаты налогов, и есть единственная прибыль, причитающаяся за наши усилия.

✿ Думайте о налогах как о необходимых производственных затратах, выплачиваемых для поддержки общества, в котором мы живем.

✿ В японской борьбе сумо мы часто наблюдаем, как борцы начинают по-настоящему сражаться, лишь когда их оттеснят на самый край ринга. Я часто удивляюсь, почему они не пользуются своей силой, пока они еще в центре. В бизнесе все происходит примерно так же. Когда мы находимся в центре ринга, мы расслабляемся, потому что у нас еще много времени и простора для движений. Но когда нас начинают теснить к краю, мы взрываемся фейерверком активности. Мы должны всегда вести себя так, как будто у нас уже нет ни времени, ни свободного пространства, и начинать борьбу задолго до того, как окажемся на краю ринга.

*«Сложное явление – всего лишь проекция простого факта».*

**Хейсукэ Хинонака, японский математик**

✿ Для решения любой сложной проблемы нужно вознестись свой разум и увидеть проблему в другом измерении.

Чтобы понять это, представьте себе перекресток без светофора. Если автомобили двинутся сразу со всех четырех сторон, то наверняка возникнет затор.

А теперь добавьте еще одно измерение: постройте многоуровневую развязку, машины смогут проезжать перекресток, даже не замедляя хода. Но если вы вознесетесь над автострадой и взглянете на перекресток с высоты птичьего полета, то увидите всего лишь плоскую двухмерную картину. Машины сближаются на полной скорости и встречаются на перекрестке, но вместо столкновения они как бы проходят друг сквозь друга.

### ***Заслужи уважение клиента***

✿ Бизнес – это постоянное накопление доверия; ведь, действительно, чем больше клиентов в нас поверит, тем шире развернется наш бизнес.

✿ Японский иероглиф (канджи), означающий прибыль (моуке), состоит из двух других: «синджиру» – «доверять» или «верить» и «моно» – «человек». Людское доверие – именно так уже многие столетия произносится слово прибыль. Однако, я думаю, здесь есть и еще кое-что. Конечно, без доверия не обойтись. Доверия можно добиться, вовремя предлагая качественный продукт по низкой цене при хорошем обслуживании. Но если предприниматель обладает высокими моральными принципами и цельной натурой, то он может приобрести больше чем доверие. Он может заслужить уважение клиента.

Думаю, что секрет успеха как раз и кроется в уважении наших клиентов. Если клиенты нас уважают, то будут брать наш товар в любых условиях – даже когда конкуренты предложат более низкую цену.

Быть добродетельным – это не только предлагать наилучшие цены, качество и доставку. Это еще и философия, которую должны исповедовать деловые люди. Другими словами, это способность вызывать к себе невольное уважение. Не обладая этим качеством, мы никогда не преуспеем в крупном бизнесе.

✿ Инамори считает, что искусство управления опирается на семь основных принципов.

**ПРИБЫЛЬ.** Увеличивай объем продаж и снижай затраты; не гонись за прибылью, пусть она гонится за тобой.

**ЧЕСТОЛЮБИЕ.** Постоянно подпитывай свое честолюбие, пока оно не проникнет в самое подсознание.

**ИСКРЕННОСТЬ.** Проводя сделку, никогда не забывай об интересах другой стороны; старайся, чтобы никто не проиграл.

**СИЛА.** Истинная сила в смелости; никогда не поддавайся трусости.

**НОВАТОРСТВО.** Сегодня должно быть лучше, чем вчера, а завтра – лучше, чем сегодня. Используй свои творческие наклонности для постоянного улучшения.

**ОПТИМИЗМ.** Смотри на жизнь бодро и положительно; наполни разум надеждами и мечтами.

**НАСТОЙЧИВОСТЬ.** Трудись упорнее других; даже скучную работу выполняй старательно, не ослабляя усилий.

Публикацию подготовила Е. Ю. ЕЛИЗАРОВА



Академия народного хозяйства при Правительстве РФ  
Сибирский центр дистанционного обучения “ЭДВАНС”  
Институт экономики и организации промышленного  
производства СО РАН

*Государственная программа переподготовки менеджеров-  
профессионалов (международный стандарт МВА)*

---

---

## “Магистр делового администрирования”

*Программа аккредитована в Минвузе РФ*

*2 года (4 семестра) очно-заочного обучения  
Начало занятий – февраль 2000 г.*

---

*630092, Новосибирск, а/я 18  
Тел/факс: (383-2) 43-97-78, 10-70-82, 10-74-16  
E-mail: delta@online.nsk.su*

---

0131-7652. «ЭКО». 2000. № 2. 1-192.

---

Художественный редактор В. П. Мочалов.  
Технический редактор Л. Ф. Зубринова.

---

Адрес редакции: 630090 Новосибирск,  
пр. Академика Лаврентьева, 17. Тел./факс: (8-383-2) 34-19-25;  
тел. в Москве: (8-095) 332-45-62. E-mail: eco@ieie.nsc.ru

---

© Редакция журнала ЭКО, 2000. Подписано к печати 23.01.00.  
Формат 84x108 1/32. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,1.  
Усл. кр.-отг. 19,1. Уч.-изд. л. 10,1. Тираж 3700. Заказ 1.

---

Сибирское издательско-полиграфическое  
и книготорговое предприятие «Наука»  
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.







**Новосибирский государственный университет  
и Университет им. К. фон Осецкого  
(Ольденбург, Германия)**

**предлагают вашему вниманию**

**международный учебно-методический журнал  
“ЭКОНОМИКА, ВОПРОСЫ ШКОЛЬНОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ”**

**Мы делаем журнал для учителя экономики в школе!**

Это – единственный журнал такого типа за Уралом. Наши авторы – ученые Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, руководители Министерства образования РФ и местных органов образования, зарубежные коллеги, руководители и консультанты фирм и финансовых институтов, преподаватели Новосибирского государственного университета, учителя школ и учащиеся.

*Журнал выходит с 1998 г. четыре раза в год.*

*Каждый выпуск – тематический.*

**Темы номеров за 1999 г.:**

◇Государство ◇Мировое хозяйство ◇Рынок. Институты рынка ◇Рынок труда и профориентация.

**Темы номеров в 2000 г.:**

◇Экономика и экология ◇Экономика и социальные процессы ◇Экономика и политика ◇Экономика и право.

**В каждом номере Вы найдете:**

обсуждение различных подходов и проблем экономического образования в школе; статьи, раскрывающие теоретический аспект темы номера и ее место в школьной программе; методологию и методику проведения занятий по экономике в школе; материалы для выработки навыков и проверки знаний учащихся по теме номера; новости о мероприятиях в области экономического образования в школе; рецензии на новую экономическую литературу; глоссарий в виде карточек, которые удобно использовать на уроках.

Стоимость подписки на 2-е полугодие 2000 г. – 70 руб. (одного номера – 35 руб.)

Подписной индекс в каталоге “Роспечати” – 48613.

Все номера за 1999 г. и № 1–2 за 2000 г. Вы можете заказать по тел. 30-17-58.

**Наш адрес: 630090, Новосибирск-90, а/я 187.**

**Служба маркетинга.**

**Факс (3832)33-37-55, e-mail: [sprice@ad-sbras.nsc.ru](mailto:sprice@ad-sbras.nsc.ru)**

