

ИЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА,  
ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

**12 (318) 2000**

Главный редактор **КАЗАНЦЕВ С. В.**

**РЕДКОЛЛЕГИЯ:**

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

**АГАНБЕГЯН А. Г.**, ректор Академии народного хозяйства при  
Правительстве РФ, академик РАН, Москва

**БОРИСОВ В. А.**, директор Института сравнительных  
исследований трудовых отношений, кандидат социологических  
наук, Москва

**ВОЛЬСКИЙ А. И.**, президент Российского союза  
промышленников и предпринимателей, Москва

**ГРАНБЕРГ А. Г.**, председатель Совета по изучению  
производительных сил, академик РАН, Москва

**КУЛЕШОВ В. В.** (координатор), директор Института  
экономики и организации промышленного производства СО  
РАН, академик РАН, Новосибирск

**КУЛИКОВ А. С.**, доктор экономических наук, Москва

**ЛЬВОВ Д. С.**, академик-секретарь Отделения экономики РАН,  
академик РАН, Москва

**МИРОНОВ В. Н.**, президент Русской Американской стекольной  
компании, председатель Ассоциации товаропроизводителей  
Владимирской области, кандидат экономических наук,  
Владимир

**ПРИЛЕПСКИЙ Б. В.**, генеральный директор  
ПО «Сиббиофарм», доктор экономических наук, Бердск

**ХАНДРУЕВ А. А.**, проректор Академии народного хозяйства при  
Правительстве РФ, доктор экономических наук, Москва

**ЧЕКУРОВ В. В.**, начальник Департамента СНГ Правительства  
РФ, доктор экономических наук, Москва

Заместитель главного редактора **СИМОНЯН А. А.**

Ответственный секретарь **БОЛДЫРЕВА Т. Р.**

*Учредители: ОРДЕНА ЛЕНИНА  
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ РАН,*

*ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРОИЗВОДСТВА СО РАН,*

*РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА ЭКО*

# В НОМЕРЕ

## КЛУБ ДИРЕКТОРОВ

- 3 АГАНБЕГЯН А. Г.  
Опыт работы директората  
российских предприятий  
в период перемен

## ОБСУЖДАЕМ ПРОБЛЕМУ

- 16 КУЛЕШОВ В. В.,  
КРЮКОВ В. А.  
Проблемы развития Западной  
Сибири в XX веке – повторение  
пройденных уроков?
- 40 ВОЛКОВ Л. В.  
Нужно ли активизировать  
банкротства российских  
предприятий
- 55 КРУК М. Д.  
Корпорации в современной  
России

## ИНСТИТУТЫ РЫНКА

- 64 ДАНЧЕНКО И. А.  
Банковский консалтинг в  
России: будущее уже было.  
В прошлом...
- 84 ЗОРЬКИН А. Р.  
Владеть или пользоваться?

## РУБЕЖ ВЕКОВ: ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, РЕШЕНИЯ

- 101 Основы социальной концепции  
Русской Православной Церкви

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

- 111 ПАЗОВСКИЙ А.  
Забастовки в ПАТП:  
игры по правилам  
или игры без правил

## УПРАВЛЕНИЕ

- 138 УДАЛОВ Ф. Е.,  
УДАЛОВ О. Ф.,  
АЛЕХИНА О. Ф.  
Управленческие резервы роста  
эффективности на промышлен-  
ных предприятиях

## РЕФОРМЫ В СНГ

- 145 ИСАДЖАНОВ А. А.  
Государственная поддержка  
малого бизнеса в Узбекистане

## ЭКО-ИНФОРМ

- 154 АВЕРКИН П. А.  
Перспективы российских  
оборонных предприятий  
на рынке Казахстана

## СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

- 157 РЫНКОВ В. М.  
Винная монополия в автономной  
Сибири

## СОВЕТЫ ДЕЛОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ

- 163 МЫШКИН И.  
Сборник ребусов, или как  
не надо делать сайты
- 173 БЛИНОВ А. О.  
Консалтинг на предприятиях
- 180 Указатель статей и материалов,  
опубликованных в 2000 г.

## POST SCRIPTUM

- 192 Застарелые истины

Страничка «ЭКО» в Интернете:  
<http://econom.nsc.ru/pressa.htm>



# Опыт работы директората российских предприятий в период перемен

А. Г. АГАНБЕГЯН,  
академик РАН, ректор Академии народного хозяйства  
при правительстве РФ,  
Москва

В 1990–1998 гг. российская экономика пережила глубокий социально-экономический кризис, в результате которого валовой продукт сократился в 1,7 раза, промышленность – более чем в 2 раза, сельское хозяйство – в 1,8 раза, капиталовложения – более чем в 3,5 раза, реальные доходы – в 1,7 раза, безработица достигла 13% к численности самодеятельного населения России, а само население России в последние годы ежегодно сокращалось на 750000 человек. Идет процесс депопуляции, когда смертность намного превышает рождаемость.

## Перемены в условиях хозяйствования

Этот долговременный социально-экономический кризис обострился в результате острого финансового кризиса в августе 1998 г., когда произошли дефолт внутреннего российского долга, четырехкратная девальвация рубля, взрыв инфляции (удвоение розничных цен), кризис всей банковской системы, осложнение с выплатой внешнего долга.

Низшая точка кризиса была пройдена:

- по производственно-экономическим показателям (ВВП, промышленность, сельское хозяйство, инвестиции и др.), а также по динамике инфляции – в 1998 г.;
- по внешнеэкономической торговле и золотовалютным резервам Центрального банка – в 1999 г. (табл. 1);
- по социальным показателям (реальные доходы, численность безработных) – в 1999 г.

© ЭКО 2000 г.



Таблица 1

**Динамика объемов экспорта, импорта и сальдо  
в 1998–2000 гг., млрд дол.**

Год	Экспорт	Импорт	Сальдо
1998	74,9	57,8	17,1
1999	75,3	39,5	35,8
2000 (оценка)	92,1	42,1	50,0

В 1999 г. началось оживление производства, которое в 2000 г. перешло в подъем, сопровождаемый улучшением социальных показателей, резким ростом экспорта и золотовалютных резервов (с 11 до 26 млрд дол.), переходом от дефицитного к профицитному федеральному бюджету при сокращении внешнеэкономического долга более чем на 2 млрд дол. (табл. 2).

Таблица 2

**Темпы прироста основных социально-экономических  
показателей России за 1997–2000 гг., %**

Показатель	1997	1998	1999	2000 (прогноз)
Валовой внутренний продукт (ВВП)	0,8	-4,9	3,2	5,5
Объем промышленной продукции	1,9	-5,2	8,1	8,0
Объем сельскохозяйственной продукции	0,1	-15,2	2,4	3,0
Оборот розничной торговли	2,0	-3,3	-7,7	6,0
Объем инвестиций	-5,0	-6,7	1,0	9,0
Экспорт товаров	-2,0	-15,6	-3,1	23,0
Импорт товаров	9,0	-14,9	-33,8	5,0
Реальные доходы населения	3,4	-18,1	-15,1	7,0
Общая численность безработных	-6,0	9,5	6,8	-5,0
Индекс потребительских цен (инфляция)	11,0	84,4	36,5	20,0

Центральному банку и Министерству финансов РФ удалось снизить инфляцию: за 9 месяцев 2000 г. она составила около 13% (в 1999 г. – 37%). Вслед за инфляцией снижалась ставка рефинансирования – с 60 до 28%, и ожидается ее дальнейшее снижение.

При темпах роста в 2000 г. электроэнергетики на 3% и топливных отраслей на 4% перерабатывающие отрасли растут в 3–5 раз быстрее (табл. 3).

Таблица 3

**Темпы изменения объема продукции  
промышленности в 1998–2000 гг., %  
к предыдущему году\***

Показатель	1998	1999	2000 (оценка)	2000, %:	
				к 1997	к 1998
Промышленность, всего	94,8	108,1	109,0	111,7	117,8
Электроэнергетика	97,5	100,2	102,7	100,3	102,9
Топливно-энергетическая	97,5	102,4	104,1	103,9	106,6
<b>В том числе:</b>					
нефтедобывающая	99,0	100,4	104,7	104,1	105,1
нефтеперерабатывающая	92,6	102,5	102,1	96,9	104,7
газовая	100,8	104,1	104,7	109,9	109,0
угольная	95,0	108,8	103,5	107,0	112,6
Черная металлургия	91,9	114,4	116,5	122,5	133,3
Цветная металлургия	95,0	108,5	110,7	114,1	120,1
Химическая и нефтехимическая	92,5	121,7	113,9	128,2	138,6
Машиностроение и металлообработка	92,5	115,9	114,3	122,2	132,1
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	99,6	117,2	113,5	132,5	133,0
Промышленность строительных материалов	94,2	107,7	109,1	110,7	117,5
Легкая	88,5	120,1	123,8	131,6	148,7
Пищевая	98,1	107,5	109,1	115,1	117,3
Мукомольно-крупяная и комбикормовая	95,0	99,7	100,0	94,7	99,7

\* По данным Центра экономической конъюнктуры при правительстве РФ.

Конечно, все это – рост с точки зрения крайне низкого кризисного уровня. Например, за 1999–2000 гг. объем продукции легкой промышленности вырос в 1,6 раза, но за 1990–1998 гг. он упал в 5 раз и после внушительного увеличения

его уровень все же в 3 раза ниже, чем был в 1989 г. Или реальные доходы населения – в 2000 г. они увеличились на 7% после сокращения в 1998 г. на 18% и в 1999 г. еще на 15%, так что в 2000 г. они составят лишь 80% уровня 1997 г., когда они были в 1,5 раза ниже уровня 1989 г.

Видно, что мы только начинаем выбираться из глубокой ямы кризиса и за 1999–2000 гг. прошли в лучшем случае (если судить по ВВП) одну пятую часть пути до достижения докризисного уровня.

### Причины и факторы экономического роста в 2000 г.

□ К факторам временного порядка относится благоприятная внешнеэкономическая конъюнктура с высокими мировыми ценами на нефть, газ и металлы – основные экспортные товары России. В связи с этим объем экспорта в 2000 г. увеличился примерно на 20 млрд дол. по сравнению с 1999 г. и, по-видимому, достигнет рекордной цифры 100 млрд дол., а активное сальдо внешней торговли составит 50–60 млрд дол. (36 млрд в 1999 г.).

Естественно, столь благоприятная конъюнктура долго не сохранится, и в бюджете 2001 г. цена барреля нефти спрогнозирована в размере 18–20 дол. против 28–34 дол. в 2000 г.

По нашей оценке, за счет этого превходящего фактора осуществляется 1/3 прироста ВВП, то есть 2,5 процентных пункта из 7,5%. Остальные 5% определяются другими факторами и условиями.

□ Важнейшую роль в стимулировании экономического роста сыграло установление рыночного валютного курса рубля. До финансового кризиса валютный курс рубля был резко завышен (6 руб. за 1 доллар) и искусственно поддерживался посредством «валютного коридора». С ноября 1997 г. до августа 1998 г. на поддержку рубля было израсходовано не менее 25 млрд дол., в том числе 13 млрд за счет сокращения золотовалютных резервов Центрального банка с 25 до 12 млрд дол.; за счет кредитов международных финансовых организаций (4–5 млрд дол.) и средств федерального бюджета на выплату завышенных доходов по ГКО.

В результате финансового кризиса 1998 г. курс рубля был девальвирован в 4,5 раза и сейчас удерживается в размере приблизительно 28 руб. за 1 доллар. В то же время оптовые и розничные цены в России за этот период выросли в 2,5 раза. Этот существенный разрыв в размерах девальвации рубля (4,5 раза) и инфляции (2,5 раза) привел к резкому увеличению экспорта почти во всех отраслях. Высокие темпы роста металлургии, нефтехимической и химической промышленности, лесной и деревообрабатывающей и целлюлозной промышленности во многом с этим связаны.

С другой стороны, установление рыночного валютного курса рубля сделало высокоприбыльным импортозамещение, стало невыгодным за валюту покупать зарубежные товары, используемые внутри страны.

Это сразу же вызвало рост в ряде отраслей, производящих конструкционные материалы и оборудование.

В то же время рыночный валютный курс рубля резко понизил эффективность импорта. За 1998–1999 гг. импорт в России сократился вдвое, что высвободило крупные ниши российского рынка, которые заняли российские производители. Особенно заметно это повлияло на легкую промышленность, производство предметов длительного пользования и продовольствия, в том числе и в сельском хозяйстве.

Стремление больше экспортировать и преимущественно развивать производство импортозамещающих товаров оказало многостороннее положительное воздействие на весь ход экономического развития. Наши предприятия и организации оказались вынуждены ориентироваться на иностранные стандарты, сертифицировать свои товары и производство по зарубежным системам качества, заниматься серьезным маркетингом на конкурентном западном рынке, приспособив к этому ассортимент, потребительские свойства своих товаров, осваивать западные прогрессивные методы менеджмента, учиться у конкурентов, укреплять руководящие кадры специалистами западной ориентации. Все это способствует повышению экономических показателей работы как для внешнего, так и для внутреннего рынка, переводит нашу промышленность на более высокий качественный уровень.

□ В Основных направлениях социально-экономического развития Российской Федерации до 2010 г., утвержденных правительством РФ, и в направлениях финансово-кредитной политики на 2001 г., представленных в Государственную Думу, намечается сохранение рыночного валютного курса рубля, который будет медленно эволюционировать в соответствии с индексом инфляции. При таком подходе *отмеченные тенденции во многом сохранятся.*

Экономическое развитие предприятий во многом определяется возможностями привлечения финансовых ресурсов для пополнения оборотных средств, освоения новой продукции, обновления фондов. Это, прежде всего, зависит от стоимости привлеченных денег, уровня процентов за кредит.

За последний год ставка рефинансирования Центрального банка, определяющая уровень кредитных ставок, снизилась. Деньги подешевели вдвое, и поэтому предприятия и организации стали больше привлекать кредитные ресурсы, тем более что других выгодных направлений вложений финансовых средств после распада межбанковского финансового рынка и ликвидации ГКО у банков осталось мало.

Основное значение для сокращения кредитных ставок имеет снижение инфляции (с 36,5% в 1999 г. она сократилась до примерно 18% в 2000 г. и 12% по проекту бюджета в 2001 г.). В перспективных разработках правительства РФ на 2002 г. *инфляция прогнозируется в размере 8%.*

Одновременно сокращаются риски заемных средств в России, что тоже вызывает снижение процентных ставок.

Это явствует из рейтингов крупных мировых агентств, которые перевели Россию из худшей категории по рискам D (дефолт) сразу после финансового кризиса в плохую категорию C (спекулятивный, т. е. высокорисковый уровень), а потом в категорию B, где мы постепенно поднимаемся по ступенькам и сейчас находимся в зоне, характеризующейся выдачей ограниченных кредитных средств. В ближайшее время *ожидается очередное повышение рейтинга России.*

В перспективе при улучшении экономического положения и стабильности банковской системы, которая до сих

пор находится, к сожалению, в тяжелом положении, Россия может выйти в высшую категорию А, заняв там нижние ступеньки.

С учетом сокращения инфляции и рисков можно ожидать, что процент за кредит будет сокращен с нынешних 25–30% до 20% в 2001 г. и 15% в 2002 г.

Уровень 15% является переломным в том смысле, что по кредитным ставкам выше этого уровня выдаются почти исключительно краткосрочные кредиты (торговые, на пополнение оборотных средств и др.), а по ставкам ниже этого уровня экономически эффективными становятся инвестиционные – вначале среднесрочные, а потом и долгосрочные кредиты, начинает работать ипотека.

В то же время мы имеем возможность при стабильности и предсказуемости рыночного валютного курса рубля выдавать кредиты в валюте, которые уже при существующих ставках в 15–20% могут использоваться на инвестиции. В перспективе эти ставки снизятся до 10–12%.

Как видно, значение этого фактора в обеспечении экономического роста нашего народного хозяйства будет усиливаться, чему будет способствовать сокращение налога на прибыль банков с 43 до 30%, намечаемое на 2001 г., что даст дополнительные финансовые ресурсы для кредитования.

□ Начиная с 2001 г. возрастающее положительное воздействие на темпы экономического роста будет иметь *снижение налогов и таможенных пошлин*, что сокращает долю государства в ВВП и высвобождает дополнительные средства для предприятий и организаций, которые они смогут направлять на свое развитие.

Уже в 2001 г. принятые новые налоговые законы сократят налоговое бремя более чем на 100 млрд руб. При этом налоговая реформа продолжится, и в 2002 г. выигрыш будет еще больше. Сюда же надо приплюсовывать выигрыш от сокращения таможенных пошлин. Все это увеличит *прибыль предприятий в ближайшие два года на 30–40%*.

Если к этому прибавить еще возможности использования ускоренной амортизации для увеличения инвестиций, то все это позволит в 1,5 раза и более повысить объем ка-

питаловложений в производство, а инвестиции, как известно, являются главным двигателем экономического роста.

Уже в 2000 г. доля инвестиций в основной капитал в составе ВВП повысилась с 14,5 до 15,5%. В перспективе она могла бы подняться до 20%, что обеспечит высокие и устойчивые темпы нашего экономического развития.

Нужно также учесть возрастающий приток иностранного капитала в Россию в виде и прямых, и портфельных инвестиций. Помимо улучшения общественно-экономического состояния России позитивное влияние на этот процесс окажет принятие законодательных актов, улучшающих инвестиционный климат в стране, а также постепенное создание цивилизованной конкурентной среды, сокращение коррупции и др.

Поучителен в этой связи пример Ирландии, где резкое сокращение доли государства в ВВП стало одним из главных факторов устойчивого и длительного экономического роста этой страны, которая серьезно отставала по уровню экономического развития от Великобритании, но благодаря более высоким темпам развития недавно превзошла ее по показателю ВВП на душу населения.

□ Среди условий, в наибольшей мере влияющих на экономическое развитие в России, может быть названо создание устойчивой рыночной конкуренции, а также освобождение бизнеса от административного гнета.

Начатая работа по реорганизации естественных монополий, усилению антимонопольного законодательства, если региональное законотворчество будет приведено в соответствие с общероссийскими законами, в которых предусматривается свободное перемещение товаров, капитала и рабочей силы по стране, усилит конкурентный рынок. Этому же будет способствовать и большая открытость российской экономики.

Государство предусматривает также постепенный переход в частную собственность значительной части государственных пакетов акций (кроме стратегически важных предприятий и организаций, которые надолго останутся в государственной собственности). Ждут своего решения проблемы стимулирования малого и среднего бизнеса, выхода

его из тени, оказания государственной помощи, льготного налогообложения, формирования венчурного капитала и др. В России официально зарегистрировано менее миллиона малых предприятий, в то время как в развитых странах количество таких предприятий составляет не менее 3% от численности населения (в России малых предприятий могло бы быть 4–5 млн).

□ Очень слабо работают в России социальные стимулы развития производства из-за сохранения старой социальной системы заработной платы и социальных льгот. В десятилетней программе правительства РФ предусматриваются постепенный, по мере увеличения доходов граждан, переход на оплату жилья, формирование персональных накопительных пенсий, личной страховки здоровья, развитие ипотеки, улучшение жилищных условий.

Эти процессы в конце концов через ряд лет приведут к тому, что в структуре расходов населения удельный вес покупки обычных товаров и услуг сократится с 70–75% в настоящее время до 40% (в США – 25%, в Европе – 30%), но зато резко возрастут, например до 20–25%, расходы на жилье и коммунальные услуги, до 5–10% – на пенсии, до 5% – на поддержание здоровья. Такая структура доходов и расходов резко стимулирует, в связи с высоким уровнем заработка, повышение производительности труда на предприятиях. Сами работники захотят больше зарабатывать и иметь большую свободу выбора в улучшении жилищных условий, отдыха, потребления.

С другой стороны, экономика через негосударственные фонды, ипотечные банки получает так называемые «длинные деньги», которые она может использовать под серьезные инвестиции, содействующие экономическому развитию.

На мой взгляд, можно было бы не ждать ряд лет, чтобы прийти к такому положению, а в ближайшие год–два провести реформу заработной платы с поэтапным ее повышением и переходом к полной платности жилья и коммунальных услуг, персональной пенсионной системе и страховке здоровья при коренном изменении системы социальных льгот в направлении адресной поддержки бедных.

## Перспективы

Рассмотрение условий и факторов экономического роста, анализ помесечной динамики прироста производства, опрос руководителей предприятий и организаций показывают, что *экономический рост будет продолжаться*.

В проекте бюджета на 2001 г., разработанном правительством, в качестве минимально возможного принят темп роста народного хозяйства страны, равный 4%, инвестиции и реальные доходы – по 7%, прирост инфляции намечено снизить до 12% (табл. 4–5). Это означает, что процент за кредит составит около 20% годовых. Реальный сектор получит более широкий доступ к кредитным ресурсам, что будет способствовать реальному подъему экономики.

Таблица 4

### Основные абсолютные показатели развития народного хозяйства России в 2000–2001 гг.

Показатель	2000 (оценка)	2001 (прогноз)	2001, % к 2000
ВВП, млрд руб.	6450	7750	120,2
Инвестиции, млрд руб.	1030	1300	126,2
Розничная торговля, млрд руб.	2190	2670	121,9
Прибыль, млрд руб.	1000	1300	130,0
Средняя заработная плата, руб. в месяц	2130	2585	121,4
Прожиточный минимум, руб.	1200	1370	114,2

Таблица 5

### Предложения правительства Российской Федерации к бюджету на 2001 г.

Показатель	Темпы прироста, 2001, % к 2000
ВВП	4,0
Промышленность	4,5
Сельское хозяйство	3,0
Инвестиции	7,0
Розничная торговля	6,0
Реальные доходы	7,0
Инфляция	12,0

В то же время надеяться на сколько-нибудь длительный инерционный рост сам по себе не приходится, так как факторы этого экономического роста постепенно исчерпываются, а благоприятная мировая конъюнктура не может продолжаться вечно. Поэтому со стороны государства необходимы серьезные меры по созданию условий для будущего социально-экономического развития.

В Послании президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию в июле этого года сформулированы следующие шесть задач в области социально-экономического развития России.

*Во-первых*, следует обеспечить защиту прав собственности.

*Во-вторых*, необходимо равенство условий конкуренции.

*В-третьих*, освобождение предпринимателей от административного гнета.

*В-четвертых*, снижение налогового бремени, упрощение таможенной системы.

*В-пятых*, развитие финансовой инфраструктуры – банковской системы и финансового рынка.

*В-шестых*, реалистическая социальная политика – приоритет здравоохранения, образования и культуры, адресная социальная поддержка бедных.

Выполнение этих задач предусматривает проведение ряда крупных реформ и, прежде всего, налоговой реформы, первый этап которой уже принят законодателями. Налоговое бремя уже в 2001 г. сокращается на 100 млрд руб., государственная нагрузка на ВВП снижается на 1,2%, а значит, соответственно, вырастет прибыль предприятий и организаций и инвестиции. По правительственному прогнозу, прибыль в 2001 г. в народном хозяйстве составит 1300 млрд руб., что позволит с учетом использования амортизационного фонда увеличить инвестиции с 1030 до 1300 млрд руб.

Второй этап налоговой реформы намечен на следующий год, когда налоговое бремя, прежде всего за счет ликвидации налога с продаж, снова будет значительно уменьшено.

К снижению государственной нагрузки на ВВП ведет упорядочение и сокращение таможенных тарифов. В бли-

жайшее время тарифные группы будут укрупнены со снижением максимальных ставок с 30 до 20%. В дальнейшем, при вступлении России во Всемирную торговую организацию (этот процесс предполагается форсировать и завершить за два года), таможенные тарифы будут существенно снижены еще раз.

Ключевое значение придается социальным реформам, где приоритеты отдаются развитию здравоохранения, образования и культуры (уже с 2001 г.). Растет финансирование этих отраслей за счет госбюджета. Намечена реформа пенсионного обеспечения, жилищно-коммунального хозяйства и реорганизация системы социальных льгот с переходом к адресной социальной поддержке бедных.

Правительство Российской Федерации приняло 10-летнюю (до 2010 г.) Программу социально-экономического развития России, в которой предусмотрены крупные мероприятия по социальной политике и модернизации экономики, с поддержанием ежегодных устойчивых темпов экономического развития в среднем по 5% в год.

При этом правительство приняло специальное решение по реализации мероприятий этой долгосрочной программы на ближайший год, подчеркнув ее практическую направленность.

### **Новые задачи предприятий в условиях перемен**

Переход от кризиса к подъему экономики коренным образом меняет условия хозяйствования для наших предприятий, требует определенной смены приоритетов.

✓ На первый план выдвигаются стратегический менеджмент, разработка конкретных стратегий развития предприятий на ряд лет вперед на основе обновления производственных фондов, освоения новых изделий, привлечения инвестиций.

Это соответствует общим мировым тенденциям. Последний мировой опрос 1400 менеджеров высшего звена показал, что на первое место среди важных качеств топ-менеджера выдвигается задача сформировать ясную картину бу-

дущего внутри компании. На высший ранг выдвигаются задачи подбора квалифицированной менеджерской команды и умение вдохновить работников. Для сравнения: пять лет назад первое место по такому опросу было отдано заботе о клиенте (сейчас – это 6-й ранг).

✓ В тех случаях, когда работа компании не отвечает изменяющимся условиям, необходимо решительно пойти на реструктуризацию, чтобы превратить ее в эффективную рыночную фирму, ориентированную на удовлетворение платежеспособного спроса.

✓ При росте экономики особая забота акционерных обществ – добиться высокой рыночной капитализации, чему наши компании, к сожалению, пока не уделяют должного внимания.

✓ По многим предприятиям и организациям надо внести ясность в отношении собственности и наладить правильные отношения между собственниками и менеджментом.

✓ На первый план выдвигается задача эффективного ведения бизнеса – использования современных систем, например, системы АВС по снижению затрат, введения мировых стандартов качества, перехода на современные методы продаж, в том числе с использованием Интернета (система CRM).

✓ Новые задачи стоят перед финансовым менеджментом, который должен опираться на международные стандарты бухучета, вводимые в России в ближайшее время.

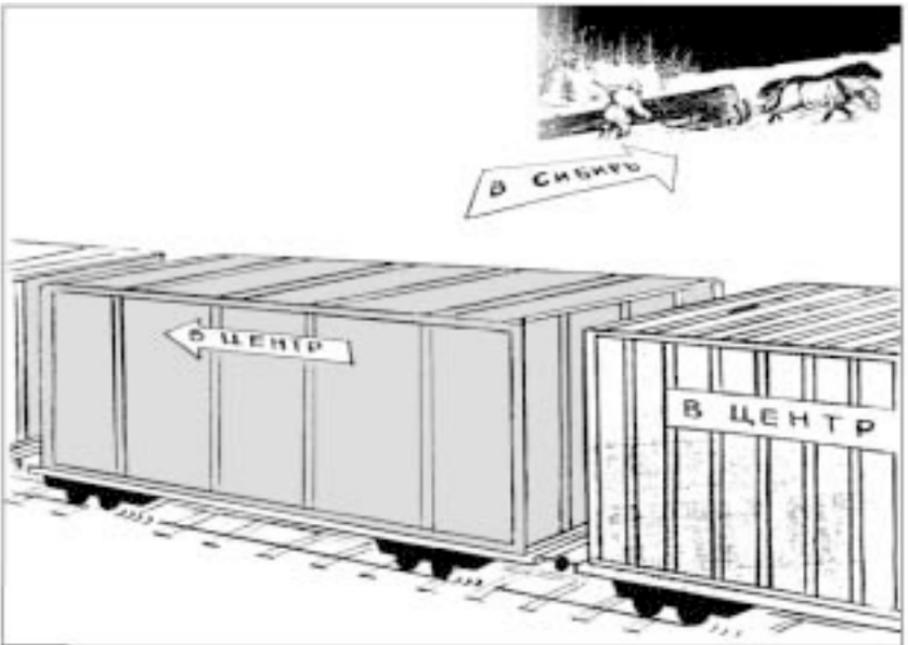
✓ Все большее значение приобретает внешнеэкономическая деятельность, особенно в преддверии вступления России в ВТО.

✓ И, конечно, самая главная задача – управление человеческими ресурсами, подбор профессиональной команды единомышленников, формирование коллектива, который способен решать новые задачи.



# ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЗАПАДНОЙ СИБИРИ В XX ВЕКЕ – ПОВТОРЕНИЕ ПРОЙДЕННЫХ УРОКОВ?

**В. В. КУЛЕШОВ,**  
академик РАН,  
директор Института экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,  
**В. А. КРЮКОВ,**  
доктор экономических наук,  
зав. сектором ИЭиОПП СО РАН,  
Новосибирск



© ЭКО 2000 г.



Основы эффективного развития открытых экономических систем (к числу которых относится хозяйство Западной Сибири) были сформулированы Д. Рикардо 200 с лишним лет назад в рамках «закона сравнительных преимуществ». Суть его выводов состоит в том, что стране (или региону) выгоднее сосредоточить усилия на тех товарах, в производстве которых она добилась относительно больших успехов, и экспортировать их в обмен на товары, по которым ее относительное преимущество минимально.

### *Территория*

**В** настоящее время принято включать в состав Западной Сибири территорию, простирающуюся с запада на восток от Урала до Енисея и с севера на юг – от Карского моря до границ Казахстана. Если географические рамки Западной Сибири с конца XIX века до начала XXI века не претерпели существенных изменений, то административно-территориальные образования менялись весьма существенным образом.

В самом начале XX века считалось, что «Западная Сибирь вмещает в себя две губернии: Тобольскую и Томскую и Степное Генерал-Губернаторство, состоящее из двух областей: Акмолинской и Семипалатинской»<sup>1</sup>.

В течение 1917–1944 гг. территория Западной Сибири не раз дробилась на разные территориально-административные единицы. В 1917 г. из Томской губернии была выделена Алтайская. В 1921 г. была образована Новониколаевская губерния. 25 мая 1925 г. ВЦИК СССР утвердил образование Сибирского края, с разделением его на округа и районы. В 1930 г. произошла ликвидация округов. Постановлением ВЦИК от 30 июля 1930 г. были образованы Восточно-Сибирский и Западно-Сибирский края. Постановлением ВЦИК от 7 декабря 1934 г. из состава Западно-Сибирского края были выделены вновь образованные Омская область и Красноярский край. Постановлением ЦИК СССР от 28 сентября 1937 г. Западно-Сибирский край был разделен на Новосибирскую область и Алтайский край. И, наконец, в 1943–1944 гг. Новосибирская об-

---

<sup>1</sup> Сапожников В. Географический очерк Сибири// Сибирь: ее современное состояние и ее нужды (Сб. статей под ред. И. С. Мельника). – С.-Петербург, Издание А. Ф. Девриена. 1908. С. 2.

ласть была разукрупнена за счет выделения Кемеровской (1943 г.) и Томской (1944 г.) областей. Из Омской области была выделена Тюменская область (август 1944 г.).

Территория Западно-Сибирского края включала, таким образом, в отличие от современных границ административно-территориальных образований территорий, относящихся к Западной Сибири, южную часть Красноярского края и часть территории Челябинской и Курганской областей, а также часть Северного Казахстана.

### *Экономика*

**Н**а рубеже XIX–XX веков вплоть до 1917 г. в Западной Сибири наблюдалось чрезвычайно бурное формирование основ многоукладной рыночной экономики и отход от преимущественно натурального промыслового и крестьянского хозяйства.

Уже на самом начальном этапе этого процесса хозяйство Сибири (как Западной, так и Восточной) столкнулось с проблемами, которые оказались для нее «вечными». В числе этих проблем:

- ✓ неэквивалентный товарный обмен во взаимоотношениях с метрополией;
- ✓ дискриминационный характер цен и тарифов по отношению к сибирским производителям;
- ✓ фискальная – не ориентированная на создание условий экономического роста – финансово-экономическая политика метрополии.

### *Дорога к Тихому океану*

**Э**кономическое развитие Сибири шло по пути перехода от промысловой колонизации к аграрному освоению. **Участие экономики Сибири в межрегиональном разделении труда в этот период проходило почти в полном соответствии с упомянутым выше законом сравнительных преимуществ – за пределы региона поставлялись те товары, в производстве которых территория имела несомненные (во многом обусловленные действием естественных факторов) преимущества.**

Интенсивное экономическое развитие Сибири началось со строительства Транссибирской железнодорожной магистрали.

Как писал М. Соболев, «несовершенными и дорогими путями сообщения определялся весь строй хозяйственной жизни Сибири XIX века: господство натурального хозяйства, отсутствие широкого и оживленного обмена, замкнутый строй быта. Для того чтобы пробудить к жизни Сибирь, нужно было связать ее живыми нитями с центрами европейской культуры. Это сделала Сибирская железная дорога. Проведение последней произвело настоящую экономическую революцию края...

...Дорога до Иркутска была закончена в 1898 году, а до Великого океана – в 1900 году. Стоимость Сибирской магистрали до Иркутска определяется в 385 млн рублей, а всей линии от Урала до Великого океана в 685 млн рублей...<sup>2</sup>

Первоначальные решения по строительству железной дороги основывались на геополитических и стратегических оценках и приоритетах. С учетом данных приоритетов разрабатывались и принимались инженерно-технические решения – пропускная способность дороги, характеристики мостов и инженерных сооружений и т. д. Бурное экономическое развитие уже с самого начала эксплуатации железной дороги заставило пересмотреть многие из первоначальных инженерных решений – с целью обеспечить увеличение грузопотока.

**Экономическое значение строительства Транссибирской железнодорожной магистрали не только в том, что она открыла сибирским товарам наиболее эффективный и удобный путь на другие региональные рынки (также как и путь товарам с данных рынков в Сибирь), но и в том, что железная дорога послужила материальной основой для последующего формирования институциональной структуры, присущей рыночной экономике.**

«...В характере торговли Сибирская железная дорога произвела радикальное изменение в том смысле, что значительно сократила потребность в крупных оптовых посредниках, которые раньше держали всю Сибирь в своих руках, диктуя свои монопольные цены. Прежде при отсутствии усовершенствованных путей сообщений было необходимо делать годовой запас товаров в крупных центрах (Томск, Иркутск), перераспределявших свои запасы между более мелкими рынками. Оборот был медленный, кредит долгосрочный. Теперь для каждого среднего и даже мелкого торговца явилась возможность непосредственных сношений в

<sup>2</sup> См.: Сибирь: ее современное состояние и ее нужды. С. 25.

течение всего года с продавцами из первых рук в Европейской России и даже за границей. Товар доставляется непрерывно в течение всего года по железной дороге мелкими партиями, вместе с тем, торговля стала более мелкой, стала требовать меньше оборотного капитала и менее продолжительных сроков кредита.

Товарообмен железной дороги вызвал в Сибири развитие ряда городов, представляющих узловые центры транспорта. В особенности быстро стали расти города, лежащие на пересечении железной дороги реками, такие как Омск, Новониколаевск...»<sup>3</sup>

### *Промыслы, переселенцы, капитал*

**Ф**ормирование транспортной сети в Сибири способствовало не только демонополизации торговой сферы, но и созданию материальных и экономических условий и предпосылок индустриализации экономики обширного региона.

«...Сибирь характеризуется преобладанием добывающей промышленности. Сюда относится, прежде всего, горное дело, затем рыболовство, звероловство, лесное дело. Что же касается обрабатывающей промышленности, то она находится в начальных стадиях своего развития и вырабатывает товары несложной техники и местного потребления; здесь преобладает первичная обработка сырья и производство продуктов питания, как-то спирта, пива, муки, масла и т. п.

В Западной Сибири – в Томской губернии в Мариинском уезде и в Алтайском горном округе – так же как и в Сибири в целом развивается золотопромышленность, однако в менее значительных масштабах. Начинает развиваться добыча угля. Весьма богатые залежи встречаются в Восточной части Алтайского округа, где Кузнецкая каменноугольная котловина имеет протяжение до 400 верст в длину и до 100 верст в ширину. В настоящее время разрабатывается незначительная часть всех этих колоссальных богатств. В частности, в Томской губ. было добыто 17,4 млн пудов (Анжерские казенные копи дали 7,3 млн пудов, копи Михельсона – 7, 2 млн пудов)...

За десять лет – 1895–1904 гг. – добыча угля увеличилась в Томской губернии в 13 раз (с 1,2 млн пудов до 17,4 млн пудов). Этот рост связан главным образом с увеличением спроса на уголь со стороны Сибирской железной дороги.

Обрабатывающая промышленность находилась на начальном этапе становления. Господствующий тип промышленных заведений – мелкий, почти ремесленный. В среднем на одно предприятие приходится в Сибири 2,5 рабочих и 2146 руб. ценности

<sup>3</sup> Сибирь: ее современное состояние и нужды. С. 28.

производства. Между тем во всей России среднее число рабочих на промышленное предприятие равняется 62, а средняя ценность производства 79000 руб.»<sup>4</sup>

**Удаленность Западной Сибири от основных рынков сбыта продукции ее добывающей и перерабатывающей промышленности определила и выбор характеристик товаров, предлагаемых для межрегионального обмена. Основной характеристикой товара стала повышенная удельная ценность единицы веса. Поэтому не случайно, что Сибирь в первую очередь стала предлагать для межрегионального обмена такие товары, как пушнина, золото и сливочное масло.**

В значительной степени повышенные стоимостные характеристики сибирских товаров были обусловлены проявлением естественных условий – таких как плодородие залежных земель, наличие залежей редких металлов и руд, состояние лесов и охотничьих угодий. С экономической точки зрения повышенная эффективность производства данных товаров была обусловлена возможностью получения значительной по абсолютным и относительным размерам экономической ренты.

Не случайно поэтому, что для экономики Западной Сибири начала XX века было характерно следующее.

«Особое положение занимает в настоящее время маслоделие, т. е. промышленность, вырабатывающая сливочное масло. Его успехи обусловлены тем обстоятельством, что оно непосредственно связано с интересами значительной части земледельческого населения. Маслоделие возникло в Сибири в 1893 г. в Курганском уезде Тобольской губ. и стало быстро распространяться, сначала по той же губернии, а затем по Томской губернии и с 1898 г. – по Акмолинской области.... В 1900 г. насчитывалось уже 1107 маслоделательных заводов, в 1902 г. – 2130. Из Сибири было отправлено масла: в 1898 г. – 149000 пудов, ...в 1906 г. – 2973000 пудов. При цене масла в 11 рублей, выручка от него сибирского населения превысила 30 млн рублей. Мы видим, что экономическое значение этого продукта для Сибири превысило даже значение добычи золота, этого главного доселе источника богатства сибиряков.

Больше всего отправляется масла из Барнаульского района, затем из Омского района и Курганского района....»<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Сибирь: ее современное состояние и нужды. С. 140–155.

<sup>5</sup> Сибирь: ее современное состояние и нужды. С. 159.

Стремительное экономическое развитие Сибири (как Западной, так и Восточной) не только подталкивало пересмотр инженерных решений, связанных с развитием железнодорожной сети региона, но и остро ставило проблемы изменения институциональных рамок – норм, правил и условий, способствующих развитию предпринимательской деятельности.

Быстрое развитие маслоделия вызвало к жизни и изменения в формах организации и финансирования данного вида хозяйственной деятельности. На смену монополии посредников приходят артельные кооперативные организации производителей масла.

«...Существующая постановка маслоделия представляется не вполне удовлетворительной. Прежде всего, торговля и кредитные операции маслоделов отражаются на понижении доходов крестьян, сдающих молоко. Затем монополия вывоза масла в руках экспортных контор ведет к тому, что все благоприятные шансы рынка обеспечивают выгоды экспортных контор, но не касаются производителей. Для устранения этого и вводится общественная организация маслодельных заводов и учреждаются товарищества для сбыта масла за границу. Общественные маслодельни, устраиваемые сельскими обществами, нередко давали плохие результаты. Среди причин этого явления следует указать на то, что инициатива такой организации очень часто исходила от крестьянских начальников, которые и смотрели на предприятие, как подчиненное им, вмешивались в управление заводом, в распоряжение доходами и проч., чем создавали среди общественников недружелюбное настроение к самому делу...»

Лучше дело поставлено у артельных маслоделен. Обычно они устраиваются по договору, устному или письменному. Артельщики вносят небольшие паи наличными деньгами и дополнительные паи в виде вычета из сумм, следуемых за доставляемое молоко... Члены артели участвуют в деле пропорционально количеству принесенного молока; они обязываются не сдавать молока на сторону. Дела артели ведутся артельным старостой или советом уполномоченных, т. е. выборных от членов предприятия...»<sup>6</sup>

«...Начинается массовое стремление к развитию так называемой залоговой для хлеба операции...»

...Товарищества разных местностей начинают входить в непосредственные сношения, минуя кулаков, по купле-продаже произведений сельского хозяйства...

...Опыт приближения дешевого кредита к крестьянскому населению, так широко проделанный ныне, мы считаем одним

---

<sup>6</sup> Сибирь: ее современное состояние и нужды. С. 160–161.

из серьезнейших шагов в деле развития производительных сил Сибири...»<sup>7</sup>

Если основой экономического развития Сибири (как Западной, так и Восточной) служили ее уникальные природные ресурсы, то основным фактором этого развития являлся приток населения. Роль притока капиталов и технологий была значительно меньшей.

Особенно сильная волна переселения в Сибирь была в начале XX века. За 1906–1914 гг. сюда пришло 3,7 млн переселенцев и ходоков. Правда, остались на месте только 2,7 млн человек, а остальные вернулись обратно. На 1 января 1914 г. в Сибири проживало 10 млн человек.

В целом экономическое положение Западной Сибири в начале XX века характеризуется так.

«...Громадная по территории окраина до сих пор играет роль колонии, доставляющей сырье своей метрополии – Европейской России. Первые стадии экономического развития страны всегда ограничиваются добыванием сырых продуктов, и обработка последних в изделия возникает только при более плотном населении и при достаточном накоплении капиталов и знаний.

...Скудость населения обуславливает, прежде всего ограниченность спроса на обработанные изделия.

...Что же касается капитала, то Сибирь бедна им.

...Помимо недостаточности, капитал в Сибири отличается неподвижностью. Его владельцы лишены духа предприимчивости и стремления утилизировать богатые дары сибирской природы на разумных началах. Существуют капиталисты в Сибири, которые держат свои миллионные средства в процентных бумагах или занимаются выдачей ссуд под залог недвижимостей. В значительной степени сибирский капитал находится еще в ростовщически-торговой стадии, когда он ограничивается доходами от посреднических операций и не стремится к производительному накоплению.

С точки зрения обогащения края капиталами, вполне желателен и целесообразен приток в Сибирь иностранных капиталов...

Наконец, существенный элемент промышленного успеха – знание – находится в Сибири тоже в начальном состоянии...»<sup>8</sup>

Действительно, в канун первой мировой войны Сибирь давала всего 1,5 % валовой продукции фабрично-заводской промышленности государства. В Российской империи она

---

<sup>7</sup> Журнал «Сибирскѣ Вопросы. 1912. № 24. С. 26–37.

<sup>8</sup> Сибирь: ее современное состояние и нужды. С. 164–165.

оставалась аграрно-сырьевым придатком. В 1913 г. 99% ввоза приходилось на промышленные изделия, а в вывозе 40% составляло сливочное масло, 23% – другие продукты питания, 19% – золото, 15% – пушнина.

### *Общее и особенное Сибири*

Как нам представляется, все экономические проблемы развития Сибири (как Западной, так и Восточной) в начале XX века можно разделить на две группы:

- внутренние – обусловленные ростом товарного хозяйства и формированием в регионе новой многоукладной экономики;
- внешние – обусловленные экономической политикой правительства и связанные с экономическими интересами ведущих промышленно-финансовых и аграрно-промышленных групп в метрополии.

К числу внутренних проблем следует прежде всего отнести:

- узость внутрисибирского рынка;
- недостаток капитала для развития новых и расширения действующих хозяйственных единиц;
- повышенная склонность местных капиталистов к вложению в ценные бумаги и к потреблению;
- преобладание торгово-ростовщического капитала по сравнению с промышленным и в целом по сравнению с реально функционирующим, т. е. ориентированным на вложение в материальные производственные активы.

К внутренним данные проблемы нам позволяет отнести то обстоятельство, что все они в значительной степени связаны с начальным этапом развития рыночного хозяйства на территории Сибири – после нескольких столетий доминирования натурального хозяйства.

Внешние проблемы были связаны с отношением к Сибири в целом со стороны метрополии – прежде всего органов государственного управления империей, а также влиятельных в центре промышленных, аграрных и финансовых групп. С политической точки зрения Сибирь в целом рассматривалась, прежде всего, как территория, обеспечивающая влияние России на Дальнем Востоке и в Юго-Восточной Азии. Именно выполнением этой задачи было продиктовано строительство Транссибирской железнодорожной магистрали.

Экономической роли Сибири до конца XIX века не придавалось сколь-нибудь определенного значения. Об этом свидетельствует, например, такое обстоятельство: «В былое время Сибирь была страной фактической налоговой свободы. В Сибирь бежали из центральных губерний все те, чья спина сгибалась под тяжестью непомерных налогов, поборов и своеволия фискальных чинов. Теперь Сибирь охвачена кольцом фискальных агентов...»<sup>9</sup>

По мере роста населения Сибири, а также развития хозяйственной деятельности правительство начинает вводить и усиливать фискальное давление (как и в любой другой губернии), не принимая во внимание необходимость поощрения развития предпринимательской деятельности на данной слабоосвоенной территории.

Более того, правительство не только не вводит стимулирующий режим налогообложения, но, напротив, устанавливает дополнительные протекционистские барьеры по отношению к вывозу сибирского хлеба на рынок центральной России и за ее пределы.

Поэтому в центре экономических дискуссий оказались следующие вопросы:

- ❖ о тарифах на перевозку хлеба из Сибири (прежде всего Западной);
- ❖ о формировании цен на ввозимые товары и промышленные изделия в устьях сибирских рек по принципу «порто-франко» (т. е. только с учетом цен товаров в местах их производства плюс фрахт на доставку);
- ❖ расширение финансовой автономии территорий Сибири.

Суть дискуссий по вопросу о тарифах на перевозку хлеба состояла в том, что «...Хлебный груз из Сибири на запад шел по железной дороге, через Челябинск. И вот в Челябинске вводится “перелом тарифа” на запад. Это значило, что хлеб, направляясь на запад, от сибирских станций тарификовался только до Челябинска, т. е. до конечного (западного) пункта сибирской магистрали. В Челябинске сибирские грузы хлеба рассматривались как совершенно но-

---

<sup>9</sup> Боголепов М. Финансовые отношения Сибири и России // Сибирские Вопросы. 1906. № 2. С. 17.

вые отправки и, таким образом, для хлеба пропадали все льготы дальних перевозок. Сибирский хлеб в Европейской России и на западных рынках фигурировал уже с искусственной надбавкой в цене, обусловленной существованием челябинского тарифного перелома...»<sup>10</sup> Челябинский «тарифный перелом» был полностью ликвидирован только в 1913 г.

Во многом аналогичный результат имела отмена формирования цен по принципу «порто-франко»: «Легко представить себе всю важность и выгодность для Сибири морского пути через Ледовитый океан, в особенности при условии порто-франко для импорта фабрикатов. Вывозные фрахты для сибирского сырья удешевляются, а также понижаются цены на фабрикаты... Порто-франко для импорта в устьях рек Енисея и Оби привлекли бы иностранных предпринимателей, пароходы которых оба конца совершали бы с грузами: в Сибирь привозились бы фабрикаты, а из Сибири отправлялось бы сырье...»<sup>11</sup>

«Обновление дальнего сибирского севера возможно лишь путем искусственного привлечения туда человеческой предприимчивости и капитала, и только одно это спасет его население от кабалы 2–3 местных капиталистов... Этот прилив предприимчивости и капитала возможен лишь после отмены распоряжений м-ва финансов, уничтожившего *porto-franko* в устьях северных сибирских рек...»<sup>12</sup>

Формирование цен на ввозимую в Сибирь промышленную продукцию осуществлялось не по принципу рыночного сопоставления цен на ввозимые из разных мест товары, а на основе цен на продукцию, производимую в центральной части России. Такой протекционизм, вполне очевидно, приводил к автоматическому повышению цен и на товары других поставщиков и производителей. Тем самым Сибирь становилась гарантированным рынком сбыта отечественных товаров (во многих случаях не лучших по качеству, ассортимент их был скуден).

---

<sup>10</sup> Боголепов М. Торговля в Сибири// Сибирь: ее современное состояние и ее нужды. С. 190.

<sup>11</sup> Там же. С. 199–200.

<sup>12</sup> Головачев П. Сибирские вопросы в Государственной Думе// СибирскЪе Вопросы. 1906. № 1. С. 5.

Если проблемы хлебных тарифов и цен на промышленные товары затрагивали прежде всего интересы сибирской экономики, то система формирования государственных финансов затрагивала проблемы функционирования местных органов управления и их участия в создании условий для более эффективного вложения капиталов. Здесь также наблюдалась жесткая централизация всех бюджетных финансовых потоков и их подчиненность решению задач центральной власти.

«В противоположность этой крепостнической тенденции современная налоговая практика и теория выработали другое начало. Это начало – автономия местных финансов. Автономия местных финансов, прежде всего, выражается в том, что местное самоуправление получает такую финансовую организацию, при которой ядро местных финансов делается независимым от имперской власти и бюджета. Самоуправление становится действительным самоуправлением, потому что оно обладает своим собственным бюджетным правом, в силу которого не только получает право распоряжения своей кассой, но и право определения тех финансовых источников, которые пополняют эту кассу»<sup>13</sup>

Решение отмеченных выше проблем, исходя из исключительного доминирования приоритетов центрального правительства, а также аграрных, промышленных и финансовых кругов центральной России, приводило к отрицательному сальдо торговли Сибири с другими регионами и, в конечном счете, к отсутствию необходимых капиталов.

«Поражают своим малым размером сибирские расходы по системе государственного кредита. Эти расходы... представляют 0,03% всех сибирских государственных расходов»<sup>14</sup>.

«Соотношение между сибирским ввозом и сибирским вывозом удачно и ясно сформулировал Н. М. Ядринцев. Для Сибири громадное значение имеет вывоз ее сырья, это создает ее покупательную силу. Рядом цифр Ядринцев доказывает, что Сибирь продает свои продукты по самой низкой цене, почти за бесценок, а в обмен приобретает привозные товары, служащие к удовлетворению всех, даже мельчайших потребностей хозяйства, по высоким ценам... Ценность сырья никогда не покрывала запроса на мануфактуру...»<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Боголепов М. Организация местных финансов в Сибири// СибирскЪе Вопросы. 1906. № 1. С. 24.

<sup>14</sup> Боголепов М. Финансовые отношения Сибири и России// СибирскЪе Вопросы. 1906. № 2. С. 10.

<sup>15</sup> Боголепов М. Торговля в Сибири// Сибирь: ее современное состояние и ее нужды. С. 175.

«Бедная, богатая Сибирь» – так хочется сказать про обширную окраину, когда вникнешь в сущность ее государственно-финансовых отношений... Думается, что при современных условиях нельзя говорить о том, что “колония” истощает “центр” – нужно говорить о том, что вся страна истощается одной и той же финансовой политикой, направленной во вред реальным народным интересам, не считающейся с народными желаниями и с народными нуждами»<sup>16</sup>.

### *Ключи от ларчика*

Постановка отмеченных выше экономических проблем уже содержала в себе и соображения по их решению. «...Счастлирое предсказание для будущих сибирских реформ можно усмотреть в том, что они не потребуют какой-либо органической ломки уже сложившегося строя жизни, а лишь простого уничтожения тех пут, которые связывали и задерживали ее даже и до сих пор, лишь простой отмены несоответствующих распоряжений центральной власти...»<sup>17</sup>

В числе основных направлений формирования экономической политики, способствующей экономическому развитию Сибири, упоминались не только отмена «циркуляра о переломе тарифа для хлебных грузов в Челябинске» и возврат к формированию цен по принципу порто-франко, но также и расширение полномочий территорий Сибири в финансово-бюджетной сфере и в области управления природно-ресурсным потенциалом.

Так, например, томский проект «Положения о земских учреждениях в Сибири» предусматривал, что государственные земли вместе с недрами земли и лесами переходят во владение областного земства.

Между городами Западной Сибири имела место конкуренция за размещение органов управления железной дорогой (с целью повышения статуса городов, а также привлечения капиталов): «Тюмень посылала в Петербург своего городского голову хлопотать, чтобы управление (железной дороги) было в Тюмени. Успеха миссия не достигла»<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Боголепов М. Финансовые отношения Сибири и России// СибирскЪе Вопросы. 1906. № 2. С. 16–17.

<sup>17</sup> Головачев П. Сибирские вопросы в Государственной Думе// СибирскЪе Вопросы. 1906. № 1. С. 4.

Весьма лаконично и, на наш взгляд, очень современно и точно суть проблем экономического развития Сибири выразил известный исследователь Г. Н. Потанин:

«...Самая главная нужда Сибири заключается в установлении правильных взаимных отношений между метрополией и колонией.

...В угоду московским фабрикантам колония обратилась в рынок для потребления московских фабрикантов; конкуренция с Москвой местных промышленников была невозможна в виду могущества московского капитала; конкуренция иностранцев устранялась правительственными мерами; разрешения порто-франко на морских берегах Сибири всегда вызывали отчаянные протесты московских биржевиков; колония остается вечно в плачевном положении рынка сырья для Европейской России, промышленность в ней в застое...»<sup>19</sup>

Подводя итоги обзора проблем экономического развития Западной Сибири в период до 1917 г., отметим следующее.

□ Основным толчком и катализатором экономического развития послужило сооружение Транссибирской железнодорожной магистрали.

□ Повышение степени транспортной доступности Западной Сибири стало также толчком к интенсивному развитию рыночного хозяйства, а также создало материальные предпосылки для формирования адекватной новым экономическим связям и отношениям организационной структуры в экономике региона.

□ Сооружение Транссибирской железнодорожной магистрали было осуществлено за счет внешних финансовых и материальных ресурсов – экономика Сибири была не в состоянии обеспечить реализацию подобного проекта.

□ Развитие экономики Сибири, несмотря на наличие целого ряда сравнительных преимуществ (по отношению к другим регионам Российской империи), сдерживалось целым комплексом причин внутреннего и внешнего характера.

□ Для экономических взаимоотношений Сибири и метрополии был характерен неэквивалентный обмен, присущий отношениям с сырьевыми колониями. Принципиально важной особенностью экономического развития в условиях формирующейся товарной экономики была ориентация на

<sup>18</sup> Сибирские Вопросы. 1912. № 23.

<sup>19</sup> Потанин Г. Нужды Сибири// Сибирь: ее современное состояние и ее нужды. С. 273.

производство таких товаров, которые были конкурентоспособны на рынках за пределами Сибири.

### *Резкий поворот влево*

После 1920 г. экономическое развитие Сибири начинает осуществляться в рамках принципиально иной экономической системы. В новых условиях рыночные сигналы (прежде всего соотношения цен на различные виды товаров) стали играть все меньшую и все убывающую роль. Приоритеты во всех областях экономического развития во все большей степени начинают определяться исходя из целевых установок политических органов.

Вместе с тем на самом начальном этапе – в 20-е годы, до начала коллективизации в Сибири (прежде всего в Западной), наблюдался значительный подъем сельского хозяйства. Затем, по мере того как сельское хозяйство подвергалось коллективизации (и, что более важно с экономической точки зрения, отсюда изымались материальные, финансовые и людские ресурсы для осуществления крупномасштабной индустриализации), данная отрасль сибирской экономики вступила в длительный период спада.

### *Какой быть экономической модели Сибири?*

15 декабря 1926 г. в Новосибирске открылась первая в истории Сибири научно-исследовательская конференция – Сибирский краевой научно-исследовательский съезд. Основной вопрос – выбор стратегии развития производительных сил Сибирского края. При обсуждении данного вопроса столкнулись две крайние точки зрения:

- исключительно сырьевая направленность развития производства Сибири для удовлетворения потребностей традиционных промышленных центров страны;
- автономизация – т. е. превращение Сибири в независимый индустриальный регион, использующий в собственных интересах локальные выгоды своего положения, вытекающие из наличия сырьевых и энергетических ресурсов.

Авторы концепции автономизации допускали возможность привлечения иностранных капиталов для быстрого освоения

ресурсов Сибири, с тем чтобы добиться высоких темпов роста ее экономики.

Вместе с тем результаты данной дискуссии были предопределены решениями состоявшегося годом ранее XIV съезда ВКП(б) (декабрь 1925 г.), который при рассмотрении проблем создания Урало-Кузнецкого комбината (УКК) отметил, что УКК – это вторая угольно-металлургическая база Союза: «Речь идет не о разрешении местных хозяйственных задач нашего Востока, а о разрешении общесоюзных задач, в частности по углю и металлу...»<sup>20</sup>

Тем самым во второй половине 20-х годов был фактически определен новый стратегический подход к развитию экономики восточных районов страны – **создание на базе уникальных природных ресурсов комплексов взаимосвязанных производств, обеспечивающих решение общесоюзных задач**. Основными принципами, отраженными в конкретных проектировках развития отраслей хозяйства Западной Сибири, были следующие:

- ☒ *во-первых*, принципы социалистического комбинирования;
- ☒ *во-вторых*, принцип форсированной социалистической индустриализации отсталых национальных окраин и районов;
- ☒ *в-третьих*, создание условий для устранения противоположности между городом и деревней;
- ☒ *в-четвертых*, одним из основных принципов размещения производительных сил являются интересы обороноспособности и освобождения от иностранной зависимости<sup>21</sup>.

В конце XIX века внешнеполитические задачи лежали в основе решения вопроса о строительстве Транссибирской железнодорожной магистрали – ведущего мегапроекта на территории Сибири и на Востоке страны. **Во второй половине 20-х годов политические решения уже пронизывали процесс**

---

<sup>20</sup> Колосовский Н. Будущее Урало-Кузнецкого комбината. М.-Л.: Государственное социально-экономическое издательство. С. 29.

<sup>21</sup> Западно-Сибирский край (материалы по экономике края). Новосибирск. 1932. С. 60.

**подготовки и принятия всех экономических решений, связанных с развитием производительных сил. Соответственно изменению системы предпочтений при подготовке и выборе решений меняются и способы координации хозяйственных единиц и, в конечном счете, формы организации промышленности.**

Формируется институциональная система, ориентированная на достижение преимущественно неэкономических целей и задач. Эту систему во все большей степени начинают отличать не только специфические плано-распределительные механизмы координации, но и также весьма специфическая материально-технологическая структура активов (зданий, сооружений, систем коммуникаций, систем управления технологическими процессами и проч.).

Поэтому сопоставление результатов развития, например, сибирской экономики до 1917 г. с результатами, имевшими место после начала индустриальных преобразований с конца 20-х годов, нам представляется не совсем корректным. С другой стороны, понимание и оценка роли и значения принципиально иных по характеристикам функционирования активов экономики Сибири, созданных в условиях плано-распределительной системы, позволяет глубже понять проблемы и задачи трансформационных процессов конца XX столетия.

### *Старое и новое*

**Н**есомненно, что за годы советской власти – с конца 20-х до начала 90-х годов – хозяйство Западной Сибири кардинально преобразилось. Были созданы крупные индустриальные центры, получили развитие новые сферы хозяйственной деятельности, реализованы крупные региональные проекты – Урало-Кузнецкий комбинат и Западно-Сибирский нефтегазовый комплекс, получила развитие региональная инфраструктура и т. д.

В число факторов и условий, обеспечивающих сравнительные преимущества экономики региона (по сравнению с другими регионами и другими аналогичными производствами), во все большей степени стали входить (наряду со все еще

доминирующими – естественными) производственно-технологические и квалификационные (обусловленные технологическим уровнем и навыками персонала предприятий) факторы и условия.

*Каковы же основные итоги?*

**Р**ешение всех выше отмеченных (и упомянутых с разной степенью детальности) экономических проблем осуществлялось на основании решений вышестоящих органов и финансировалось за счет централизованных финансовых источников. Все более или менее значимые проекты обосновывались и оценивались под углом зрения не только народнохозяйственной, но и политической целесообразности. При этом не только проекты создания новых производств и развития новых сфер хозяйственной деятельности определялись, исходя из целей достижения приоритетов вышестоящего уровня, но и, что весьма важно, комплекс условий функционирования данных объектов также принимался на вышестоящем уровне. В комплекс условий входили не только определение направлений вывоза (поставки) производимой продукции, но и система цен и транспортных тарифов, которые обеспечивали «народнохозяйственную» эффективность функционирования экономики Западной Сибири.

Как мы уже отметили выше, господствовавшим представлениям об эффективности соответствовали выбор состава и структура материально-вещественных активов созданных производств и объектов. Это означает, что переход к новым представлениям об эффективности, а также изменение цен и тарифов приведут (и приводят) к резкому ухудшению экономических характеристик функционирования подобных объектов.

В целом в рамках системы централизованного планирования и управления не были заложены механизмы саморазвития и самосовершенствования отдельных экономических объектов. Изменение технологий производства, необходимость выпуска новых видов продукции – все это вновь требовало участия и присутствия всевидящего ока центральных органов власти и управления.

Поэтому и в экономике Западной Сибири можно наблюдать как бы цепочку взаимосвязанных этапов — коллективизация и перераспределение экономического потенциала из сельского хозяйства страны позволило приступить к проекту создания Урало-Кузнецкого комбината; реализация этого проекта создала основу для развития индустриальных центров Западной Сибири; наличие индустриальных центров (и в целом развитие промышленности в рамках бывшего СССР) позволило приступить к освоению ресурсов углеводородного сырья; добыча этих ресурсов сырья позволила приступить к реконструкции и модернизации промышленности и т. д.

При этом каждый предыдущий этап экономического развития являлся в какой-то степени источником получения средств для финансирования последующего. Не случайно, например, в период наиболее интенсивного развития Западно-Сибирского нефтегазового комплекса — в течение 70-х годов — в Кузбассе не было введено в действие ни одного угледобывающего предприятия.

Поэтому вполне закономерно, что при осуществлении последующего этапа объекты, созданные в рамках предыдущего этапа, значительно отставали в своем развитии. Одна из причин (наряду с отмеченной выше — усиление влияния «групп с особыми интересами») — резкое нарастание сложности экономической системы как из-за роста масштабов, так и ускорения темпов научно-технического прогресса, что значительно затрудняло процесс подготовки и реализации решений из единого центра.

Отчасти именно по этой причине начиная с 1987 г. был принят комплекс решений, направленных на привнесение в систему централизованного планирования и управления элементов рыночного хозяйства. В конечном счете данные попытки привели к полному краху прежней экономической системы.

**И**зменение отношений собственности (в форме приватизации) в экономике России (а, значит, и Западной Сибири) сопровождалось и изменением цен на продукцию и услуги во всех секторах экономики. В рамках процесса приватизации также проводилась и реорганизация (на начальном этапе – по решению государственных органов власти) хозяйственных единиц – формирование компаний на основе технологически связанных производств. В результате, например, нефтегазовый сектор экономики Западной Сибири оказался поделенным между несколькими крупными вертикально интегрированными компаниями.

Изменение статуса собственности большинства предприятий, изменение относительных цен на продукцию предприятий Западной Сибири, новая экономическая роль и возможности государства в целом – все это вместе взятое значительно повлияло на представление о сравнительных преимуществах развития хозяйства региона и о направлениях его участия в межрегиональных экономических связях.

Формирование крупных вертикально интегрированных компаний привело к широкому применению различных форм уменьшения доходной базы региональных бюджетов в рамках процедур перераспределения финансовых ресурсов вдоль технологической цепочки. Весьма красноречивыми являются результаты формирования жесткой вертикально интегрированной структуры в газовой промышленности. По оценке авторов, начиная с 1992 г., три московских структуры группы ОАО «Газпром» – Правление, МоСтрансгаз и Газэкспорт – обеспечивают более 70% доходов всей группы, в то время как более 85% добычи природного газа осуществляется на территории Западной Сибири – в Ямало-Ненецком автономном округе.

**Российские трансрегиональные компании стали активно использовать «старое, но верное оружие» своих старших братьев – транснациональных компаний начала XX века: процедуры перераспределения финансовых ресурсов между центрами издержек (сырь-**

**евыми территориями или колониями) и центрами прибыли (метрополиями или финансовыми оазисами).**

Так, по состоянию на начало 1998 г., ОАО «Газпром» «покупало» природный газ у добывающих предприятий по цене около 35 руб. за 1000 куб. м., в то время как отпускало тот же природный газ промышленным потребителям по цене в 260 руб. за 1000 куб. м. ОАО Нефтяная компания (НК) «ЮКОС» в среднем в 1998 г. «покупала» нефть у своих добывающих подразделений по цене 222 руб. за тонну, в то время как ОАО НК «Сургутнефтегаз» – по цене 392 руб. за тонну. При этом ОАО НК «Сургутнефтегаз» имел самую низкую себестоимость добычи нефти в регионе.

Причина в том, что ОАО НК «ЮКОС» – трансрегиональная компания и зарегистрирована за пределами Западной Сибири. Таким образом, на каждой тонне нефти, добытой НК «ЮКОС», налогооблагаемая база бюджета Ханты-Мансийского автономного округа была меньше на 170 руб. (!?).

Во многом аналогичные способы уменьшения налогооблагаемой базы региональных бюджетов стали применяться новыми «собственниками» и на предприятиях металлургической промышленности Кузбасса – Западно-Сибирском и Кузнецком металлургическом комбинатах (КМК). Формирование широкого окружения данных комбинатов в виде посреднических фирм, осуществляющих поставку сырья и реализацию готовой продукции, позволило последним поставлять сырье по повышенным ценам, а готовую продукцию продавать – по пониженным (с перечислением значительной валютной выручки на счета оффшорных фирм, представляющих интересы новых «собственников»).

Основная причина наличия подобных схем, дискриминирующих не только производителей, но и всю экономику Западной Сибири, – отсутствие в процессе преобразований учета особенностей материально-вещественных активов, созданных в рамках системы централизованного планирования и управления. Одна лишь смена собственников не в состоянии повысить эффективность функционирования производственно-технологических комплексов, созданных для реализации других целей и задач.

Необходимы не только навыки и методы управления, присущие рыночной экономике, но также и значительные инвестиции для приведения характеристик активов в соответствие с требованиями новых экономических условий.

Важно также и то обстоятельство, что уникальные производственно-технологические комплексы в ряде отраслей экономики Западной Сибири занимают монопольное положение в хозяйстве соответствующих регионов. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость причастности к экономическим процессам в данных отраслях не только «невидимой руки» (рыночных сил и механизмов), но и «руки видимой» – государства (прежде всего в лице региональных органов регулирования).

Изменение транспортных тарифов (железнодорожных, трубопроводных, речных, так называемых «ледовых» сборов и проч.) в сочетании с фискальным налогообложением привело к неэффективности ведения многих видов хозяйственной деятельности на территории Западной Сибири (например, освоения нефтегазовых ресурсов в междуречье устьев Оби и Енисея).

В наибольшей степени это затронуло лесную промышленность, производство минеральных удобрений, угольную и металлургическую отрасли. Так, например, за 1991–1995 гг. рост железнодорожных тарифов на перевозку угля более чем в 7 раз опередил рост отпускных цен на товарный уголь. К 1999 г. транспортная составляющая в цене угля при его доставке из Кузбасса в центральные районы европейской части страны превысила 57%.

Это не замедлило сказаться на снижении платежеспособного спроса на кузбасский уголь и на повышении конкурентоспособности угля других поставщиков (включая Польшу) и других видов топлива на рынке Центрально-Европейской части России.

Сокращение вооруженных сил привело к уменьшению оборонного заказа и, соответственно, резкому уменьшению (от 20 до 50 раз) загрузки производственных мощностей предприятий военно-промышленного комплекса. Все это в значительно большей степени ударило по предприятиям Западной Сибири

также и в силу того, что многие предприятия региона являются дублирующими для аналогичных производств в европейской части России.

Видно, что как и в самом начале XX века, так и на пороге XXI века в экономике Западной Сибири резко обострились проблемы формирования собственных финансовых ресурсов и вывоза продукции за пределы территории. При этом значительная часть производств на территории Западной Сибири была создана для удовлетворения потребностей вне ее пределов – для вывоза в другие регионы.

В этой ситуации особенно пагубно отразилось на экономическом положении региона слабая хозяйственная интеграция Западно-Сибирского нефтегазового комплекса с территорией размещения индустриальных центров юга и юго-востока Западной Сибири. Иными словами, отсутствие достаточно емкого внутрирегионального рынка не могло быть использовано для смягчения негативных последствий трансформационного спада в экономике страны.

*Куда идти?*

**Во всем многообразии путей решения проблем современного экономического развития Западной Сибири, как представляется авторам, ключевое значение имеет расширение полномочий территорий в решении вопросов использования природно-ресурсного потенциала. Это касается как вопросов участия в предоставлении природных ресурсов в пользование, так и участия в получении на «справедливой» основе части (только части!) экономической ренты, содержащейся в ценах конечной реализации высокоэффективных минерально-сырьевых ресурсов и продуктов их переработки.**

Без решения данных ключевых проблем Западная Сибирь не сможет определять и контролировать свое будущее и обречена оставаться сырьевым придатком, а также генератором доходов федерального правительства и нарождающихся отечественных трансрегиональных компаний.

Часть доходов рентного характера должна быть направлена на формирование современной структуры экономики регио-

на – прежде всего на изменение структуры и состава материально-вещественных активов ведущих отраслей экономики в направлении, обеспечивающем их экономически эффективное функционирование в новой системе координат – в новых относительных ценах на производимую продукцию.

При условии модернизации и реконструкции материально-вещественной основы сибирской экономики может быть обеспечена конкурентоспособность значительной части выпускаемой продукции. Также только по мере изменения и реконструкции материально-вещественной основы экономики Западной Сибири может (и должно) происходить ослабление давления всемогущей руки – государства – в экономических процессах (как в косвенном регулировании, так и в прямом вмешательстве). Ориентация в настоящих условиях только на действие руки невидимой – рынка и рыночных сил – приведет (и приводит) к колоссальным потерям для Западной Сибири и для населения, проживающего на ее территории. Необходима целенаправленная деятельность по закреплению в новых экономических условиях потенциальных сравнительных преимуществ экономики Западной Сибири.

В более общем виде наиболее важное для Западной Сибири сейчас – это формирование механизмов эффективного использования в новых экономических и политических условиях природного, производственного, трудового и интеллектуального потенциала региона и преимуществ его участия в общероссийском и международном разделении труда для повышения на этой основе благосостояния проживающего здесь населения. Одновременно это – главная предпосылка создания серьезного общесибирского рынка.

Активизация совокупного спроса – основной фактор экономического роста. Несколько раз за всю историю освоения Сибири ее природные ресурсы (их эксплуатация) давали региону шанс, который можно было использовать в интересах социального развития региона. И ни разу этот шанс не был реализован: Сибирь была и остается бедной. Экономический рост не сопровождается адекватным повышением качества жизни сибиряков.



# НУЖНО ЛИ АКТИВИЗИРОВАТЬ БАНКРОТСТВА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Л.В. ВОЛКОВ,  
Финансовая академия при правительстве РФ,  
Москва

По мнению некоторых экономистов, для преодоления кризиса экономики следует шире применять процедуру банкротства несостоятельных российских предприятий. На их взгляд, банкротство всех нерентабельных отечественных предприятий позволило бы:

- ликвидировать неэффективные производства и ускорить структурную перестройку экономики;
- передать имущество от неэффективных собственников более эффективным;
- преодолеть всеобщий кризис неплатежей;
- увеличить собираемость налогов и улучшить фискальную дисциплину;
- демонополизировать доставшуюся в наследство от плановой экономики промышленность и развить конкурентную среду;
- стимулировать развитие малого бизнеса за счет расчленения предприятий и создания на их базе множества мелких фирм.

© ЭКО 2000 г.



Обсудим аргументы, которые приводят в пользу активизации процедур банкротства, и покажем, какими изъятиями они обладают.

### **Ликвидация неэффективных производств и обеспечение оптимального перераспределения материальных и трудовых ресурсов**

Сторонники такого взгляда не понимают разницу между банкротством отдельных предприятий в рамках стабильной рыночной экономики и массовой несостоятельностью отечественных предприятий почти всех отраслей экономики. В случае банкротства отдельного предприятия, функционирующего в экономике с полной занятостью, высвобождение неэффективно используемых активов и увольнение работников оказывают благоприятное воздействие на экономику: последние быстро находят новые рабочие места или новые сферы приложения и работают с большей производительностью и эффективностью.

Но в российских условиях массовой безработицы, большого количества свободных неиспользуемых производственных мощностей уволенные работники станут хроническими безработными, а освобожденные мощности будут исключены из производственного процесса. Поэтому утверждение об общем повышении производительности экономики в результате такого перемещения ресурсов является неправильным.

Для использования механизма банкротства с целью оптимального перераспределения ресурсов необходимо, чтобы в экономике имелись потенциальные инвесторы, готовые и способные приобрести неэффективно используемые активы предприятий-должников, а фирмы, приблизившиеся к границе неплатежеспособности, могли уйти с убыточных для них рынков и отраслей.

Невозможно согласиться с мнением, что интенсификация процесса банкротства предприятий необходима «для «отбраковки» отсталых, неповоротливых предприятий, производящих ненужную и неконкурентоспособную продукцию и расходующих на нее огромное количество материалов, сырья, топлива и трудовых ресурсов, которые могли бы най-

ти лучшее применение»<sup>1</sup>. Прекратить выпуск ненужной и неконкурентоспособной продукции можно не только путем ликвидации предприятия, но и путем его перепрофилирования (перехода на выпуск пользующейся спросом продукции), что с точки зрения полного удовлетворения спроса является более предпочтительным. **Проблема огромного потребления отечественным производством сырья и материалов должна решаться не ликвидацией неэффективных предприятий, а внедрением ресурсосберегающих технологий.**

### **Переход имущества предприятий от случайно сформировавшихся собственников к более эффективным**

*Во-первых*, в условиях имеющихся дефектов в корпоративном управлении роль собственника в российской экономике является номинальной<sup>2</sup>. Поэтому не имеет большого значения, кто является собственником предприятия – государство, трудовой коллектив или внешний инвестор.

*Во-вторых*, в развитых рыночных экономиках преобладающим инструментом перераспределения собственности от менее эффективных собственников к более эффективным является фондовый рынок, а не институт банкротства. В условиях ограниченного обращения акций нескольких эмитентов (20–50 крупных эмитентов), сверхконцентрации фондового рынка в Москве (около 80–90% оборота акций) фондовый рынок в настоящее время не выполняет функции ни перераспределения собственности, ни эффективной трансформации сбережений в инвестиции.

*В-третьих*, в условиях кризисного состояния банковской системы, отсутствия накопительной системы пенсионного обеспечения, незначительной роли страховых организаций и негосударственных пенсионных фондов в экономике России отсутствуют субъекты, которые могли бы высту-

---

<sup>1</sup> Ковалев А.П. Диагностика банкротства. – М.: АО «Финстатинформ», 1995. С. 5.

<sup>2</sup> Волков Л.В. Дефекты в системе корпоративного управления как одна из причин несостоятельности российского производства//ЭКО. 2000. № 10

пить в роли стратегических инвесторов. Внутренняя политическая и экономическая нестабильность препятствует привлечению иностранных инвесторов.

Поэтому в результате применения действующего механизма банкротства имущество предприятий переходит от одних неэффективных собственников-акционеров к другим таким же неэффективным.

Отличие между ними состоит в следующем. Если первые вследствие имеющихся дефектов в системе корпоративного управления вообще не имели никакой возможности получать выгоду от принадлежащего им предприятия (получение дивидендов, участие в управлении, получение ликвидационного остатка), то интерес последних направлен на краткосрочное спекулятивное использование имущества предприятия (установление оперативного контроля над финансовыми потоками, перенос активов в лично контролируемые им структуры), а не на оздоровление предприятия и долгосрочное использование активов.

Часто имущество предприятия в результате банкротства переходит от одного собственника ко многим кредиторам. В результате нередко происходит расчленение предприятия как единого производственно-технологического комплекса.

В будущем, после окончательного формирования в России высокоразвитой рыночной экономики, возможно использование института несостоятельности в качестве инструмента передачи права собственности на отечественные предприятия от случайных «хозяев», получивших почти бесплатно в результате первого этапа приватизации государственное имущество, к стратегическим инвесторам, заинтересованным в долгосрочном развитии. Но для этого необходимо достижение определенных условий.

Во-первых, уровень развития и степень прозрачности фондового рынка должны быть такими, чтобы потенциальный стратегический инвестор без особых проблем смог бы сформировать пакет акций желаемого им предприятия. Во-вторых, несостоятельность предприятий должна быть не обычным явлением, как в настоящее время, а исключением из правил. В-третьих, акции большинства предприятий

должны обращаться на фондовом рынке. В-четвертых, издержки по приобретению предприятия путем использования института банкротства должны быть на порядок выше, чем издержки на формирование пакета акций на фондовом рынке. Даже в этом случае роль института несостоятельности по отношению к фондовому рынку как к цивилизованному инструменту перераспределения собственности должна быть вторичной.

Таким образом, имеющиеся в настоящее время дефекты в системе корпоративного управления препятствуют привлечению эффективных собственников как через фондовый рынок, так и через институт банкротства. К тому же в современных условиях рыночной экономики экономическую результативность предприятия прежде всего определяет не столько форма собственности, сколько управление. Изменения форм собственности в результате применения процедур несостоятельности, как и в результате приватизации, сами по себе не могут автоматически привести к повышению эффективности производства. **Финансовое состояние предприятия может быть улучшено только тогда, когда изменение формы собственности становится базисом для качественного совершенствования системы управления.**

### **Преодоление всеобщего кризиса неплатежей**

Также ни в коей мере нельзя согласиться с мнением некоторых специалистов, что под угрозой банкротства предприятия перестанут накапливать долги, и узел неплатежей постепенно развяжется. Поэтому жесткое применение процедур банкротства якобы будет способствовать решению проблем массовых неплатежей в российской экономике, увеличит сбор налогов. К сожалению, проблема неплатежеспособности отечественных предприятий носит слишком масштабный характер, чтобы ее можно было решить только с помощью механизма банкротства.

В настоящее время размеры накопленной взаимной задолженности как между предприятиями, так и между предприятиями и государственным бюджетом по налоговым

платежам и бюджетному финансированию таковы, что в основе государственной политики по преодолению неплатежей должен лежать системный подход: все мероприятия должны осуществляться в увязке друг с другом, синхронно во времени и в пространстве с четким определением мер тактического и стратегического характера. Для этого потребуются не косметические меры, направленные на адаптацию предприятий к аномалиям российской экономики, и не массовое применение процедур банкротства, а комплексная государственная экономическая политика, направленная на ликвидацию механизма возникновения неплатежеспособности хозяйствующих субъектов.

Нужно четко осознать, что неплатежи вызываются не отдельными причинами, поочередным устранением которых можно добиться оздоровления отечественной экономики, а действует целый комплекс факторов, обуславливающих появление неплатежей как системного явления. Основной причиной массовой неплатежеспособности отечественных предприятий является объективный механизм возникновения неплатежей, вызванный неправильной государственной макроэкономической политикой и особенностями прежней плановой системы хозяйствования, а не субъективное нежелание предприятий расплачиваться со своими контрагентами.

Разрешение всеобщего кризиса неплатежей является одним из необходимых условий преодоления несостоятельности российских предприятий, а не наоборот. Ошибочно мнение, что путем массового применения процедур банкротства ко всем несостоятельным предприятиям можно устранить проблему неплатежей отечественной экономики.

Следующий аргумент сторонников активизации применения процедур банкротства в отношении российских предприятий – необходимость скорейшего удовлетворения требований кредиторов, что позволило бы уменьшить остатки оборотных средств в дебиторской задолженности и увеличить оборачиваемость средств в экономике. Но при этом игнорируется обратная зависимость между скоростью и ценой трансформации неликвидных активов должника в денежные средства.

Это связано с тем, что **в случае массовой распродажи активов предприятия в кратчайшие сроки по отдельным частям общая сумма, полученная от реализации всех активов, будет меньше, чем рыночная стоимость предприятия как единого производственно-технологического комплекса.** Поэтому в полной мере не будут удовлетворены требования не только акционеров предприятия, но и обязательства перед многими кредиторами останутся непогашенными.

### **Демонополизация экономики и развитие конкурентной среды**

По мнению некоторых специалистов, институт несостоятельности может стать эффективным инструментом демонополизации доставшейся в наследство от плановой системы хозяйствования экономики и увеличения конкуренции путем принудительного расчленения предприятий-гигантов в результате ликвидационных процедур банкротства. При этом почему-то не учитывается, что крупный размер предприятия еще не является основанием для причисления его к монополистам. Монополизм того или иного хозяйствующего субъекта определяется не его размером, а степенью его власти над рыночной конъюнктурой.

Глобализация мировой экономики, открытость национальных экономических границ, уменьшение влияния фактора времени и пространства на совершение трансакций в условиях информатизации и компьютеризации общества (совершение рыночных сделок через Интернет) ведут к тому, что большинство крупных предприятий вынуждены функционировать в конкурентной среде: если не с национальными хозяйствующими субъектами, то с корпорациями зарубежных стран.

**Степень влияния монополиста на цены определяется не его размерами, а долей контролируемого им рынка.** Величина активов предприятия может быть незначительной, но при этом оно может обладать обширной монопольной властью. В то же время предприятие может быть огромным, но реальная экономическая власть на рынке бу-

дет принадлежать другим хозяйствующим субъектам. Это возможно в двух случаях: либо на рынке имеются более крупные компании, либо предприятие диверсифицирует свою деятельность по товарным позициям так, что ни на одном рынке она не обладает монопольной властью. По образному выражению Ф. Шерера и Д. Росса, утверждать, будто монопольная власть и абсолютные размеры фирмы напрямую зависят друг от друга – это все равно, что путать беременность с полнотой<sup>3</sup>.

### **Стимулирование развития малого бизнеса за счет расчленения предприятий-гигантов**

Еще одним заблуждением сторонников активизации процедур банкротства является убеждение, что в результате распродажи имущества несостоятельных предприятий можно будет развить фирмы малого бизнеса, которые станут «локомотивами» преодоления кризисного состояния российской экономики.

Но реалии современной экономики таковы, что создание конкурентоспособной продукции без концентрации капитала и диверсификации производства невозможно. **Путем расчленения крупных предприятий, только на основе мелкого и среднего бизнеса нельзя построить конкурентоспособную экономику.** За рубежом по количеству хотя и доминируют мелкие и средние предприятия, но не они определяют картину национальной экономики.

*Во-первых*, на долю предприятий малого бизнеса в высокоразвитых западных странах приходится менее 20% ВВП.

*Во-вторых*, мелкий и средний бизнес, оставаясь юридически независимым, находится в экономической зависимости от крупных корпораций. К примеру, у «Дженерал электрик» – 60 тыс. субподрядчиков, у «Юнайтед стил» – 50 тыс., у фирмы «Фиат» – 40 тыс. В Японии проводится особая политика по созданию кооперативных объединений вокруг «предприятия-матки». Такие малые предприятия хотя

---

<sup>3</sup> Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков/ Пер с англ. М.: Инфра-М, 1997. С. 18.

и остаются самостоятельными, но фактически включены в производственный комплекс крупной корпорации.

*В-третьих*, заработная плата работников малых и средних предприятий ниже, чем служащих крупных корпораций. Исключение составляют фирмы, специализирующиеся в сфере использования человеческого капитала (венчурные, юридические, консалтинговые и т.д., Интернет-компании). Отсутствие возможности дальнейшего карьерного роста и, соответственно, существенного увеличения денежных доходов в будущем препятствуют привлечению высококвалифицированных кадров в сфере малого бизнеса.

Основу процветания любого государства составляют крупные предприятия, способные за счет концентрации и специализации производства, использования высоких технологий снизить себестоимость выпускаемой продукции. **Крупные предприятия, составляя «становой хребет» любой национальной экономики, обеспечивают ее конкурентоспособность на мировом рынке. А успех малых предприятий связан с их кооперацией с крупными предприятиями.** Их экономическое положение и финансовая устойчивость определяются отношениями с крупным бизнесом. Степень этой взаимосвязи неодинакова в разных типах моделей рыночного хозяйства: в американской модели эта зависимость меньше, в японской – несколько больше.

Малые предприятия в западных странах с развитой рыночной экономикой являются неотъемлемой частью производственной структуры крупных корпораций. Рыночная гибкость малых предприятий, их динамизм и инновационная направленность создают возможности для повышения эффективности и конкурентоспособности крупного производства.

К достоинствам крупных корпораций относятся:

- 1) не просто приспособление, но и активное формирование (через маркетинговое воздействие) потребностей рынка;
- 2) возможность осуществления крупных программ капиталовложений;

- 3) крупномасштабное финансирование НИОКР;
- 4) экономия издержек на масштабах производства;
- 5) возможность ценовой дифференциации и диверсификации производства, позволяющая приспособливаться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Большинство западных мелких и средних фирм наукоемких отраслей промышленности являются венчурными и совместно с крупными корпорациями составляют единую производственно-технологическую систему. С этой точки зрения их финансово-экономическое положение также определяется стабильностью и конкурентоспособностью «материнской» корпорации.

**Эра господства малого и среднего бизнеса, находящегося в частной собственности отдельных лиц безвозвратно миновала, наступила эра господства экономики корпораций. Важнейшие научные достижения современности являются результатом усилий не отдельных изобретателей-энтузиастов, мелких фирм-одиночек, а организаций в лице корпораций.** В США и Великобритании в компаниях с числом занятых свыше 10 тысяч проводится 80% НИОКР, с числом занятых до 1 тысячи – менее 5%<sup>4</sup>. Поэтому неверно убеждение, что расчленение отечественных предприятий в результате банкротства и создание множества мелких предприятий обеспечат экономический подъем в стране. По образному выражению В. Сайкина, «на Западе завод, где работает 100–200 человек, выпускает до 2000 холодильников в сутки, а наши малые предприятия черенки от лопат могут делать и ритуальные услуги оказывать, а не страну из кризиса вытаскивать»<sup>5</sup>.

В качестве еще одного аргумента сторонники активизации процедур банкротства приводят статистические данные

---

<sup>4</sup> Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Т.1. М.: МНИИПУ, 1998. С.216.

<sup>5</sup> Интервью с В.Т. Сайкиным, председателем Московского государственного комитета по делам о несостоятельности // Московская правда. 1999. 28 октября.

о числе банкротств за рубежом. При этом игнорируются следующие факты. Во-первых, в США около 70% дел о банкротстве являются потребительскими и связаны с невозвратом гражданами кредитов или неуплатой взносов при покупке товаров в рассрочку. Во-вторых, большинство банкротств в зарубежных странах приходится именно на сферу малого и среднего бизнеса, характеризующуюся высокой степенью конкуренции как со стороны крупных промышленных и торговых корпораций, так и многочисленных мелких фирм. Основной причиной быстрой текучести фирм в сфере малого и среднего бизнеса наряду с конкуренцией являются низкие транзакционные издержки по созданию и их последующей ликвидации в случае банкротства. По законодательству некоторых государств в отношении фирм малого и среднего бизнеса применяются ускоренные процедуры банкротства<sup>6</sup>, основной целью которых является снижение транзакционных издержек и обеспечение высокой степени конкуренции.

Большинство малых и средних фирм в развитых странах Запада занято либо в сфере услуг (торговля, сфера общественного питания, отдых, туризм), либо в сфере венчурного производственного бизнеса. Существенное отличие сферы услуг от сферы производства способствует эффективной реализации механизма банкротства.

*Во-первых*, предприятия сферы услуг отличаются небольшой величиной (в основном занято не более 50 человек). Сфера производства, наоборот, представлена преимущественно крупными корпорациями и компаниями.

---

<sup>6</sup> Применяемые в западных странах ускоренные процедуры банкротства не имеют ничего общего с упрощенными процедурами банкротства, предусмотренными ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», и ускоренными процедурами банкротства, установленными Постановлением правительства РФ от 22 мая 1998 г. № 476 «О мерах по повышению эффективности применения процедур банкротства». Целью упрощенных процедур банкротства, установленных российским законодательством, является банкротство ликвидируемого или отсутствующего должника. Нормы об ускоренных процедурах банкротства, введенные непосредственно до финансового кризиса августа 1998 г., были направлены на решение текущих задач по пополнению доходной части государственного бюджета.

*Во-вторых*, сфера услуг характеризуется простой технологической цепочкой создания услуги как товара. Сфере производства свойствен сложный технологический процесс создания продукции (необходимость использования сложной техники, высоких технологий, высокая наукоемкость создания большинства продукции).

*В-третьих*, фирмы сферы услуг оказывают слабое влияние на других участников экономических отношений из-за специфики услуги как товара (потребляется непосредственно в момент ее предоставления). В условиях кооперации и специализации производства большинство предприятий сферы производства тысячами производственно-технологических цепочек связаны с другими предприятиями.

*В-четвертых*, сфера услуг характеризуется высокой трудоемкостью при незначительной ресурсоемкости и фондоемкости выполняемых работ. Создание же многих производственных товаров требует высокой ресурсоемкости (материало-, фондо-, капиталоемкости).

*В-пятых*, ценность фирмы, функционирующей в сфере интеллектуальных услуг, определяется прежде всего ценностью уникальных способностей занятых в ней высококвалифицированных специалистов. Ценность корпорации в отличие от функционирующих преимущественно в сфере услуг фирм малого и среднего бизнеса определяется не только ценностью ее работников, а в первую очередь ценностью единой системы «люди – машины – технология».

**В случае банкротства фирмы, занятой в сфере услуг, ее основная ценность в виде уникальных способностей работников не уменьшается. Результатом применения ликвидационных процедур банкротства к корпорации может стать разрушение единой системы «люди – машины – технология».** Поэтому в зарубежных странах ликвидационные процедуры банкротства в виде распродажи имущества к корпорациям применяются только в исключительных случаях.

*В-шестых*, большинство занятых на малых предприятиях сферы услуг (особенно сферы интеллектуального бизне-

са) место работы рассматривают не как источник зарабатывания денег, а как способ реализации своих способностей. В настоящее время хотя и продолжается тенденция внедрения творческих начал в сферу производства, но всеобщая автоматизация и стандартизация производственного процесса, использование системы конвейерного производства лишают творческих проявлений в работе (преимущественно у рабочих). Поэтому работа (особенно у «черных» и «серых» воротничков) в технотекстуре является не способом самореализации, а источником получения доходов. Кроме того, у работника, пусть даже и квалифицированного, занятого в течение десятилетий однообразной монотонной работой на достаточно узком участке, при переходе в случае банкротства корпорации на новое место работы могут возникнуть проблемы с адаптацией.

*В-седьмых*, большинство крупных корпораций в определенных территориальных и отраслевых рамках имеют уникальный характер (уникальность продукции, технологии, машин, коллектива работников).

*В-восьмых*, рентабельность малого бизнеса в большинстве отраслей экономики в развитых странах Запада ниже, чем рентабельность крупного бизнеса.

Поэтому банкротство малых предприятий сферы услуг выполняет классическую роль: очищает рынок от неэффективных участников и способствует общему оздоровлению экономики за счет расширения конкуренции.

Другой сферой, где в основном заняты малые предприятия и где высока доля банкротств, является сфера венчурного бизнеса, имманентно присущей чертой которой является риск. Целью венчурного бизнеса является либо создание нового уникального продукта, либо разработка новой технологии с последующим внедрением их в сферу массового производства какой-либо крупной корпорации или продажа этой технологии по очень высокой цене, значительно покрывающей издержки на создание венчурного бизнеса. Высокая капиталоемкость, а также значительные риски создания венчурных фирм являются причиной их принадлежности к сфере крупных корпораций.

Крупные корпорации обычно в порядке диверсификации создают множество венчурных фирм, которые в основном выступают как их дочерние и зависимые структуры. Убытки от одного неудачного венчурного проекта покрываются за счет прибыли, полученной от успешной реализации других венчурных проектов. Поэтому банкротство нерезультативных проектов является естественной и неотъемлемой чертой венчурного бизнеса, выполняет saniрующую роль и способствует общему оздоровлению экономики.

Даже если ликвидационные процедуры банкротства в виде распродажи имущества и будут осуществляться в цивилизованных рамках, в любом случае не избежать целого спектра сопутствующих проблем:

- распада трудового коллектива, как единой социальной общности работников;
- безвозвратной потери предприятия как уникального производственно-технологического комплекса в случае распродажи имущества по частям;
- появления безработицы и увеличения вероятности социальных конфликтов.

Локальный характер российского рынка труда, который обусловлен сложившимися историческими и экономическими обстоятельствами – нынешней системой регистрации, заменившей прежнюю прописку, психологической неподготовленностью многих работников к перемене места жительства, узкой специализацией работников, проработавших на данном предприятии в течение десятилетий и не имеющих иного опыта работы, неразвитостью рынка жилья и его недоступностью для большинства работников – создаст значительные препятствия свободному перемещению рабочей силы.

К сожалению, большинство сторонников активизации процедур банкротства не только не принимают в расчет вышеназванные проблемы, но и не допускают каких-либо иных вариантов разрешения проблем несостоятельности отечественных предприятий.

Проблема кризисного состояния отечественной промышленности не может быть решена путем применения тотального банкротства ко всем несостоятельным предприятиям, а только может усугубиться и перейти в хроническую стадию. **Государство должно осознать, что народнохозяйственный комплекс России представлен не атомарными хозяйственными единицами, состоящими из отдельно стоящих зданий, сооружений, заводских корпусов, перетасовкой которых от одного субъекта экономической деятельности к другому можно обеспечить экономически эффективное и социально справедливое развитие, а представляет собой многоуровневую сложную экономическую систему.** Причем в силу специфики прежней плановой системы хозяйствования народнохозяйственный комплекс России является даже более сложным, чем в развитых странах Запада. И только государственное воздействие, направленное на устойчивое развитие этой системы, а также на обеспечение эффективной работы ее элементов – хозяйствующих субъектов, дает возможность России выйти на устойчивую траекторию экономического роста.

Разрушение предприятий как единых производственно-технологических комплексов в результате применения ликвидационных процедур банкротства, а также разрыв устоявшихся хозяйственно-экономических связей между предприятиями ведет только к снижению устойчивости всего народнохозяйственного комплекса и падению конкурентоспособности отечественной экономики.

**С точки зрения общей теории систем народнохозяйственный комплекс России только тогда будет функционировать устойчиво, будет представлять единую целостность и сохранит способность к саморазвитию, когда цели предприятий будут свободны, но при возникновении противоречия между целями отдельных предприятий и целями развития народнохозяйственного комплекса приоритет будет отдаваться последним.**



# КОРПОРАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

**М. Д. КРУК,**  
вице-президент ОАО «Всероссийский банк  
развития регионов»,  
Москва

Механический перенос классических форм и методов управления корпоративными структурами на российскую почву показывает свою неэффективность в условиях сегодняшней политической ситуации, системы управления национальной экономикой, дезинтеграционных тенденций развития производства и финансово-денежной системы.

«Первоначальное накопление» крупных российских капиталов базировалось на приватизации, лейтмотивом которой было грабительское отторжение активов государства. Вывоз капитала за рубеж, криминализация экономической обстановки, коллапс государственной системы контроля – вот далеко не полный перечень негативных факторов, определявших экономическую ситуацию, в которой формировался современный корпоративный сектор.

В организационном плане тенденции развития проявились в создании специфических интегрированных структур, псевдохолдингов, базой которых были бывшие ведомства и главки СССР. Как грибы после дождя, создавались ассоциации, компании, эффективность которых оставляла желать лучшего.

«Повивальной бабкой» процессов корпоративизации в России стала приватизация, которая обеспечивала возможность формализации прав собственности в рамках новых структурных образований, целью которых был контроль над финансовыми потоками. Даже либеральные идеологи реформ отмечали, что в результате приватизации «страна получила не эффективных собственников, а людей, обладающих правом бесконтрольного распоряжения чужим добром»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Гайдар Е. Т. Избавление от иллюзий и заблуждений – первый шаг к выздоровлению//Человек и труд. 1999. № 11.



В этой ситуации даже переход к легальным процедурам корпоративного контроля и перераспределение акционерного капитала в последние годы (по закону «Об акционерных обществах») не обеспечили нормализацию процесса передела собственности, который вступил в новую фазу после кризиса августа 1998 г. Наиболее характерным признаком этой фазы является активизация эмиссии ценных бумаг (только в 1999 г. в РФ было зарегистрировано около 20000 выпусков ценных бумаг), которая значительно влияет на процесс консолидации акционерной собственности и усиление корпоративного контроля.

Либеральные трактовки антимонополизма первых лет реформирования в России свелись на деле к примитивной деконцентрации производства, приведшей к развалу крупных эффективных и экономически здоровых (даже по мировым меркам) российских комбинатов, концернов и других образований. При этом не были достигнуты и декларировавшиеся социально-политические цели, не образовался слой эффективных собственников, деловых людей, ориентированных на работу в реальном секторе.

Реформационное законодательство было ориентировано в основном на малый и средний бизнес, что обусловило потерю Россией ряда крупных промышленных комплексов, способных активно работать на конкурентном мировом рынке. «Деконцентрационный удар» по экономике обусловил во многом катастрофический спад производства и нарушил многие воспроизводственные связи в экономике. К пониманию этого мы приходим в последнее время, результатом чего является определенное оживление процессов концентрации производства и капиталов.

Можно с полным основанием утверждать, что **российская экономика, учитывая ее особенности, природно-историческую специфику, может эффективно развиваться только на основе высококонцентрированных производств, что не исключает необходимости решения задачи развития малого бизнеса**, особенно в инновационной сфере, торговле, строительстве и в сфере услуг.

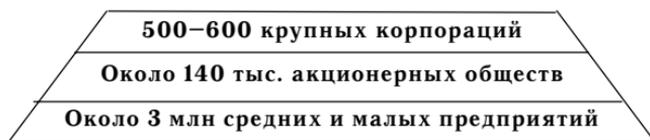
В литературе высказывается мнение о том, что «формирование особого слоя структур российской экономики в виде

корпоративной экономики или корпоративизации составляет самостоятельное направление экономических реформ, реструктуризации народного хозяйства, отраслей и предприятий, организационно-управленческих трансформаций»<sup>2</sup>.

Очевидность данной ситуации подтверждается практикой. Однако корпоративная экономика нуждается в реальной поддержке государства в форме государственной политики, направленной на создание условий для эффективного функционирования каркаса экономики страны в виде крупных корпоративных образований. Ведущие из них должны, во-первых, развиваться по типу транснациональных корпораций и, во-вторых, в них должен преобладать российский капитал.

Перед российскими корпорациями стоит задача защиты национально-экономических интересов России на современном мировом рынке. Крупные корпоративные образования, ориентированные на реализацию стратегических национальных интересов, должны играть ключевую роль в обеспечении финансово-промышленного могущества России, консолидации национального капитала в конкурентной борьбе на мировых рынках. Практически они должны стать ядром консолидации капитала, реализации тенденций возобновления экономического роста, обеспечения организационно-экономического развития на современной основе.

По разным оценкам<sup>3</sup>, основой корпоративной экономики России должны стать 500–600 конкурентоспособных российских корпораций, производящих до 60% ВВП. Речь идет о создании организационно-структурной пирамиды в российской экономике, состоящей из трех основных уровней (групп структурных образований):



<sup>2</sup> Теоретические основы институциональной трансформации. Доклад Института экономики РАН. М., 2000.

<sup>3</sup> Калинин А. Крупные корпорации. Между прошлым и будущим// Экономика и жизнь. 1999. № 16.

Относительность понятия «крупная корпорация» обуславливает необходимость ориентировочно определить параметры действительно крупной корпорации (см. табл.).

### Минимальные параметры конкурентоспособной корпорации

Капитализация	От 1 млрд дол. (пропуск в список «Financial Times», Global-500)
Оборот	От 0,5 млрд дол.
Чистая прибыль	От 5 млн дол.
Рыночная стоимость/прибыль	10–20 млн дол.
Численность работающих	От 25 тыс. чел.

**Источник:** Теоретические основы институциональных трансформаций. Доклад Центра институциональных и микроэкономических исследований ИЭ РАН. М., 2000. К приведенным в таблице параметрам необходимо добавить: стабильность объема продаж, регулярную выплату дивидендов, соблюдение минимальных международных стандартов корпоративной структуры, оборот акций на международных финансовых рынках.

Очевидна необходимость учета при анализе развития различных корпоративных образований следующих основных компонентов:

- доли продукции (услуг) корпорации на основном для нее рынке (не менее 5–10%);
- способности корпорации к самофинансированию, особенно НИОКР;
- доли затрат на переподготовку кадров;
- эффективности стратегии;
- уровня доходности;
- состояния технико-технологической базы;
- характера аналитико-прогнозной деятельности.

Процесс корпоративизации в реформируемой экономике России прошел ряд этапов.

1. **Первый этап (1992–1994 гг.)** – ориентация на разукрупнение, дробление, дезинтеграцию производственных систем. Осуществляется активное разделение крупных хозяйственных организаций, оставшихся в наследство от социалистической экономики. В ряде отраслей этот процесс сдерживался их технологическими особенностями, а в других он приобрел негативно-катастрофические формы (особенно в угольной отрасли, частично в нефтяной).

2. **Второй этап (1995–1996 гг.)** – стагнационный, с попытками воссоздания прежних и создания новых структурных образо-

ваний на иной финансово-экономической основе. Начался процесс активного размножения «ассоциаций» и «холдингов», чтобы собрать под одну крышу прежние однотипные производства, практически по схеме восстановления прежнего отраслевого монополизма.

**3. Третий этап (с 1997 г.)** – начало формирования новой корпоративной системы, соответствующей общемировым экономическим реалиям. Практически речь идет об активизации организационно-структурного резерва ускорения развития экономики России, когда происходят объединение капиталов, аккумуляция инвестиционного потенциала, усиление ориентации на стратегические аспекты развития.

На первых этапах крупные хозяйственные образования формировались в виде государственных концернов, ассоциаций, холдингов (на основе бывших отраслевых главков министерств и самих министерств и ведомств), большинство из которых не были акционерными обществами.

Сторонники радикальных реформационных преобразований провели активную борьбу с этими образованиями. Волна «демонополизационных процессов» привела к распаду большинства из них, созданных в 1991–1992 гг. Особенно активно этому способствовало принятие «Временного положения о холдинговых компаниях» (1992 г.), которое запрещало преобразование в холдинговые компании промышленных предприятий, чья доля на рынке сбыта превышала 35%. Был также определен предел в 50% доли финансовых активов в капитале холдинговой компании.

Практика показала чрезмерную радикальность данных ограничений, и в 1995 г. Законом РФ «О конкуренции и ограничении монопольной деятельности на товарном рынке» к монополистам стали относить предприятия, контролируемые не менее 65% рынка (вместо 35%).

К 1995 г. начали активно создаваться конгломераты в виде финансово-промышленных групп и ассоциаций. Толчком к их образованию послужили залоговые аукционы и практика денежной приватизации. Продажа государственных пакетов акций крупных российских предприятий ускорила процесс формирования новых интегрированных систем, соединивших в себе силу промышленных и финансовых капиталов. При всех негативных последствиях проводимых

залоговых аукционов (спекуляции, занижение стоимости объектов, потеря государством ведущей роли и доходов в бюджет), необходимо признать, что они стали катализатором формирования будущей корпоративной схемы организации экономики страны.

Укрепление позиций корпоративных образований типа финансово-промышленных групп (ФПГ) – при всем несовершенстве законодательного и методологического обеспечения их деятельности – связано с тем, что этот процесс в определенной степени адекватен объективным тенденциям концентрации и централизации производства, а также формированию рыночных отношений, особенно в части обеспечения процессов интеграции финансового и промышленного капиталов.

На нынешнем этапе развитие корпоративных отношений образование ФПГ обеспечивает:

- процессы стабилизации многоотраслевой кооперации производства;
- горизонтальную диверсификацию капитала;
- положительное влияние на ценообразование в рамках конгломератов;
- более эффективное перераспределение управленческих функций;
- сдерживание процесса проникновения крупных иностранных монополий на рынки России (путем создания импортозамещающей продукции).

Кризис 1998 г. обусловил существенные изменения в тенденциях развития и перспективах новых крупных корпоративных образований в стране. Практически произошло ослабление позиций крупных финансово-промышленных группировок, что обуславливает в ближайшее время активизацию борьбы за передел собственности и процессы изменения схем и структур управления и контроля корпораций.

Особенно негативно события августа 1998 г. сказались на рынке корпоративных ценных бумаг (сердце корпоративных отношений). Он практически перестал нормально функционировать, а без этого трудно рассчитывать на активное привлечение инвестиций и вообще на решение стратегических проблем развития крупных корпораций.

Рассмотрим негативные тенденции современного российского корпоративизма.

□ **Проблема контроля над акционерным капиталом.** Анализ показывает, что реальный контроль над крупными российскими корпорациями осуществляют не акционеры (на демократических принципах), а группы отдельных собственников, организованных на клановой основе. В этой ситуации понятие «открытое акционерное общество» становится формальным, так как клановая группа реализует и проводит свои решения только в интересах реальных владельцев корпораций. Владение акциями рядовыми аутсайдерами превращается в фикцию как в плане получения дивидендов, так и влияния на политику компании.

К этому следует добавить, что реальные владельцы, как правило, скрываются за многими структурами, аффилированными компаниями (оффшорными фирмами, фондами и др.), что не позволяет реально контролировать движение капиталов и доходы корпоративных образований. Существующий порядок регистрации практически не позволяет идентифицировать инсайдеров в большинстве крупных корпораций, что значительно снижает эффективность классических механизмов корпоративного контроля (через рынок ценных бумаг, банкротство и др.). В этих условиях финансовая дискриминация мелких акционеров является в российской практике обычным делом.

□ **«Полукриминальный» контроль за движением денежных средств.** Монополизация клановыми группами денежных потоков в российских корпорациях, как правило, ведет к активному уходу финансовых ресурсов от налогов, а также от кредиторов и акционеров-аутсайдеров. В рамках этих процессов ведется работа по раздроблению корпораций, распродаже и сдаче активов в аренду (в ущерб большинству акционеров), спекулятивным махинациям с пакетами акций, неоправданному использованию акций в залог под кредиты.

□ **Активный вывоз доходов и инвестиционных ресурсов корпораций за рубеж.** Новое российское законодательство, к сожалению, не препятствует движению

российских капиталов за рубеж. Можно с полным основанием утверждать, что практически основная доля прибыли и финансовых ресурсов большинства российских крупных корпораций без препятствий транспортируется за границу. Эти капиталы инвестируются в развитие зарубежных компаний, а меньшая их часть возвращается в Россию. Причем возвращенный капитал имеет «лейбл» иностранного, со всеми вытекающими (из нашего законодательства) последствиями для российской экономики (льготы, высокие проценты). К этому следует добавить проблемы управления такими капиталами, которые используются не всегда в экономических интересах России.

Последствия от вывоза корпоративного капитала – это сокрытие капитала от налогообложения, лишение акционеров причитающегося дохода, обеспечение сохранности и неконтролируемого использования в условиях нестабильной политико-экономической ситуации в России.

**□ «Корпоративизация» органов государственной власти.** Структуры, созданные в результате приватизации, находятся в состоянии изменений, подвижек, что является как следствием политических корректировок в схеме «собственник – власть», так и усиливающегося влияния новых корпоративных схем на государственный аппарат. Данное влияние позволяет укрывать прибыль от налогов, получать необходимые лицензии и др.

Негативные последствия «корпоративного влияния» особенно ярко проявляются в управлении государственной собственностью, когда криминальное слияние финансовых интересов госчиновников и менеджеров корпораций не позволяет государству быть эффективным собственником. К сожалению, «недоразвитый» российский корпоративизм стимулирует сращивание легального и теневого бизнеса с государством, практически обеспечивая самовоспроизводство политико-правовой системы, обслуживающей полукриминальный, коррупционный механизм.

Анализ показывает, что крупные корпоративные образования, являясь традиционными институтами для России, постепенно восстанавливают свои позиции и влияние на экономику.

Активизация этого позитивного процесса связана с необходимостью учета ряда факторов и обстоятельств.

*Во-первых*, эволюционный процесс развития отечественных корпораций и ассоциаций все больше инициируется снизу, что отвечает общемировым традициям развития крупного бизнеса.

*Во-вторых*, в России имеются устойчивые традиции и опыт реализации моделей высококонцентрированных производств, который должен быть востребован и трансформирован с учетом новых рыночно-ориентированных тенденций развития.

*В-третьих*, будущее экономики страны связано с формированием нормальных олигопольных систем с преобладанием крупных производителей в ключевых сегментах экономики.

*В-четвертых*, необходимо учитывать возможность усиления неравномерности в формировании крупных корпоративных образований в разных отраслях экономической системы, что связано с усилением монополистических тенденций в отдельных сегментах экономики. Формирование суперконгломератов, как правило, на основе экспорто-ориентированных компаний и финансовых структур создает особую ситуацию с точки зрения развития конкурентных отношений.

Выйти из положения можно, создав конкурирующие крупные образования или расчленив уже сформированные суперальянсы (в рамках антимонопольного регулирования).

Исторический анализ показывает, что корпоративный сегмент в отдельных странах формируется под значительным влиянием национальных особенностей, исторических традиций, природно-географических условий, менталитета населения. В этой связи целесообразно и российский корпоративный сегмент рассматривать через призму российских особенностей реформационного процесса, специфики развития экономики и общества, что позволяет говорить о формировании **национальной российской модели корпоративной экономики (корпоративного управления)**. Практически речь идет о реальном формировании цивилизованной государственно-корпоративной модели развития.



# БАНКОВСКИЙ КОНСАЛТИНГ В РОССИИ:

*БУДУЩЕЕ УЖЕ БЫЛО.  
В ПРОШЛОМ...*

**И.А. ДАНЧЕНКО,**  
главный консультант совета директоров Внешэкономбанка,  
Москва

## Стратегический план развития банка

В России принято делить деловую жизнь на два этапа – «до кризиса 1998 г.» и «после кризиса». Совсем как «жизнь» и «жизнь после смерти».

До 1998 г. Россия жила в ожидании долгосрочного промышленного бума, а российская банковская система – будущих прибылей от обслуживания этого бума. Банки финансировали 5–7-летние проекты российских предприятий реального сектора, без труда получали западные дешевые кредиты и разрабатывали планы своего стратегического развития на 10–15 лет вперед.

В 1994 г. Всемирный банк выделил России заем на реализацию Программы помощи российским финансовым учреждениям (FIDP). Почти все крупные банки заявили о своем участии в программе. По условиям Всемирного банка заем в общей сумме 200 млн дол. выделялся России на 12 лет – срок достаточный, чтобы спланировать и построить с помощью западных консультантов безоблачное будущее российской банковской системы.

© ЭКО 2000 г.



Суть программы состояла в глубокой реструктуризации российских банков путем проведения консультационных мероприятий со стороны международных консалтинговых фирм и иностранных банков-партнеров, которые «прикреплялись» к российским банкам. Участников Программы определяли Министерство финансов РФ и Центральный банк РФ. В основном в круг «избранных» попали банки, занимавшие верхние строчки рейтингов. Банками-партнерами были крупнейшие банки Западной Европы и США, которые должны были передавать свой опыт, чтобы российские и западные банки со временем стали похожи, как близнецы. Поэтому иногда Программа FIDP также называлась твиннинг-проектом (от англ. twin – близнец, побратим).

Консультанты с мировым именем, среди которых «McKinsey», «Andersen Consulting», «Ernst&Yang» и другие осуществляли конкретную работу в российских банках. Финансирование консультантов щедро производилось Всемирным банком за счет выделенного России займа, а затем банк-участник программы должен был постепенно возвращать затраченные Всемирным банком средства. Полный цикл реализации программы рассчитывался на 3–5 лет и разбивался на этапы. Сначала проводились анализ и диагностика банка, затем вырабатывались рекомендации и стратегия развития, после этого банк совместно со своим твиннинг-партнером внедрял выработанные консультантами рекомендации.

Типовая схема реализации твиннинг-проекта строилась приблизительно следующим образом. Консультанты совместно с представителями высшего и среднего менеджмента банка создают рабочую группу проекта. Группа начинает собирать необходимую информацию путем анализа и обработки бухгалтерской документации, интервью с руководителями высшего и среднего звена банка, клиентами и рыночной информации. Первый этап проекта заключается в детальной диагностике состояния банка и его рыночного окружения (так называемый SWOT-анализ), оценке его сильных и слабых сторон, возможностей, которые нужно реализовать, и угроз, которых следует избежать.

После получения и обработки необходимой информации назначается первый семинар с высшим руководством банка (презентация-дискуссия), на котором докладываются и анализируются результаты проведенной работы и представляются руководству банка выработанные на этом этапе консультантами рекомендации по развитию банка. Обсужденные на семинаре рекомендации и намеченная стратегия внедряются в подразделениях банка путем подготовки пилотных проектов.

Консультанты представляют информацию о передовых методах бизнеса и управления в определенных банком сферах деятельности. На этой основе банк совместно с консультантами разрабатывают план реорганизации банка. Затем назначается второй семинар с высшим руководством банка, на котором обсуждаются достигнутые результаты и консультанты представляют варианты различных стратегий по развитию банка с необходимыми шагами для их практической реализации.

На основе полученных результатов проводится третий, завершающий семинар этого этапа, содержащий практические рекомендации для развития банка на ближайшие несколько лет.

Далее, на следующих этапах, при активном содействии консультантов, банк приступает к реализации плана. Учитывая, что обстановка вне и внутри банка всегда крайне динамична, консультанты обеспечивают постоянный мониторинг как реализации плана реорганизации, так и факторов, которые будут на это влиять, с тем чтобы оперативно корректировать как задачи, так и методы реализации Проекта.

Как же конкретно решались консультантами означенные выше задачи?

В первую очередь консультанты определяли в целом **миссию и стратегию** исследуемого банка. В классическом банковском консалтинге стратегическое планирование и определение миссии банка являются первоочередными целями при решении задачи реструктуризации банка. Формирование стратегии влечет за собой перестройку организационной структуры системы корпоративного бизнеса,

системы управления кредитом и рисками, и т.д. Однако разработанный в результате план не является чем-то застывшим и окончательным. Принятый однажды стратегический план нуждается в постоянной актуализации, мониторинге его выполнения, корректировке и синхронизации плана между различными подразделениями банка.

Формирование стратегического плана базируется на следующих предварительных исследованиях:

- анализ внешней среды (диагностика текущей стратегии, макроанализ тенденций и секторов рынка, позиционирование банка по клиентам и продуктам, и т.д.);
- анализ внутренней среды (определение стратегических бизнес-подразделений банка, определение целей операций подразделений и критериев достижения этих целей, и т. д.).

В ходе этих исследований определяются сценарии развития банка: общий стратегический план и вытекающие из него программы действий, требования к организационной структуре и к необходимым ресурсам, процедуры плана доводятся до персонала банка и т.д.

Для иллюстрации методики и основных тем анализа такого исследования рассмотрим каждый блок подробнее.

**Анализ внешней среды** (ситуационный анализ) состоит в определении факторов, которые оказывают и могут оказывать в плановом периоде существенное влияние на банк. При этом области исследования консультантов следующие:

→ *Макроэкономика*

- текущая и ожидаемая инфляция;
- текущая и прогнозная динамика производства;
- состояние и динамика денежного обращения;
- резюме: как макроэкономическая ситуация влияет (повлияет) на банк.

→ *Отраслевой анализ по каждой из основных отраслей*

- динамика производства;
- спрос на продукцию и (или) услуги отрасли;
- экспорт;
- инфляция;
- финансовое положение отрасли.

### → Конкурентная среда банка

- основные банки-конкуренты (кто наши главные конкуренты? на каких рынках, какими своими продуктами они с нами конкурируют?);
- рынок финансовых продуктов для корпоративных клиентов (структура анализа и прогноза по основным группам продуктов и (или) услуг. какова острота потребностей рынка в том или ином продукте, насколько клиент готов платить банку за этот продукт? какие банки являются лидерами по продукту, как в сравнении с ними смотрится наш банк? какова целесообразная реакция нашего банка на вышеуказанные факторы и тенденции?);
- инвестиционные продукты и (или) услуги (доверительное управление предприятиями, корпоративные финансы, покупка и продажа ценных бумаг, слияния и приобретения, инвестиционные кредиты);
- кредитные продукты и (или) услуги (кредитование оборотных средств, овердрафт, другие кредитные продукты);
- корпоративные депозиты, услуги по управлению финансами клиента;
- услуги по работе с государственными обязательствами;
- услуги по работе с другими долговыми инструментами;
- международные расчеты (документарные и аккредитивные услуги, корреспондентские услуги, другие услуги этого рода)
- валютные операции (торговые операции);
- нестандартные услуги (персональный банкинг, налоговое планирование, юридические, бухгалтерские услуги);
- электронный банкинг (телебанкинг «клиент-банк»), корпоративные пластиковые карты).

### → Законодательная и налоговая среда

- регулирование банковской деятельности (операций);
- налогообложение банков (в том числе обязательное резервирование, обязательное страхование вкладов);
- налогообложение оплаты труда (включая специфические методы оплаты труда);
- налогообложение основной клиентуры банка;
- регулирование внешнеэкономической деятельности (валютное и таможенное законодательство, инвестиционное законодательство, резюме: как законодательная и налоговая среда влияет (повлияет) на банк?).

### → Клиентура

- основные направления деятельности предприятий-клиентов;

- динамика производства и (или) продаж;
- инфляция и сравнительная динамика цен на продукцию и (или) услуги предприятия, потребляемые им ресурсы, их влияние на рентабельность производства;
- финансовое положение;
- корпоративные клиенты;
- розничный сектор;
- органы государственного управления;
- прочая клиентура;
- итог влияния положения и поведения клиентуры на состояние банка.

**Анализ внутренней среды** также сводится к определению факторов, которые оказывают и могут оказывать в плановом периоде существенное влияние на положение банка. Области исследования консультантов следующие:

- ➔ Общие сведения о банке
- ➔ Финансовые показатели
- ➔ Оценка ресурсного обеспечения (капитал, средства для развития, материальная база, персонал, организационные ресурсы).

Для проведения в банке конкретных исследований создается рабочая группа стратегического анализа, в задачи которой входят:

- диагностика и анализ текущего состояния данной области деятельности в банке;
- диагностика и приоритеты проблем стратегического планирования;
- приведение лучших примеров из мировой практики организации работы в данной области;
- выдвижение конкретных практических предложений по улучшению стратегического планирования и деятельности банка в сопряженных с ним областях;
- представление для адаптации и использования практических технологий стратегического планирования: рабочие документы (например, внутренние политики, процедуры, инструкции, методические руководства аналогичных банков и (или) собственные разработки консультантов и т. д.);
- представление для адаптации и использования практических инструментов и методик, позволяющих банку проводить в дальнейшем самостоятельный анализ качества различных аспектов стратегического планирования и их постоянное эволюционное совершенствование (реинжиниринг);

- обеспечение ознакомления персонала банка с практической постановкой стратегического планирования в аналогичных финансовых институтах и обучение стратегическому планированию;
- совместно с менеджментом и персоналом банка формирование программы совершенствования процесса стратегического управления.

Таким образом, решение всего лишь одной из задач общего банковского консалтинга – осуществления стратегического планирования – требует серьезного подхода и системной работы целого коллектива консультантов и сотрудников данного банка. Однако разработкой подробного плана деятельность консультантов в этой области не ограничивается. Практическая реализация разработанной стратегии требует существенной работы, затрагивающей практически все подразделения банка.

Как правило, вслед за утверждением стратегии банк проводит преобразование организационной структуры, структуры корпоративного бизнеса, кредитных операций, управления финансами, информационными технологиями, администрирования, и т.д. В части работы с клиентами требуется разработка новых продуктов и придание «товарного вида» имеющемуся продуктовому ряду банка. Важный аспект составляет поддержание согласованной позиции подразделений в реализации бизнес-проектов и в работе с клиентами.

Технологически аспект мониторинга и актуализации стратегического плана может быть реализован путем выделения в банке специального подразделения (например, стратегического планирования), сотрудники которого наделяются функциями носителей единой идеологии и в качестве «наблюдателей» присутствуют, например, на заседаниях всех комитетов в банке.

Стратегические планы составляются, как правило, на 3–5 лет и требуют постоянной корректировки и кропотливой работы по их реализации. Иначе они превращаются в красивый документ на полке, вызывающий лишь ностальгию по несбывшимся надеждам и сожаление о напрасно потраченных деньгах на консультантов.

## Другие темы анализа

Помимо стратегического планирования детальной разработке подлежат также следующие темы анализа:

- Организационная структура банка
- Логистика
- Маркетинг
- Корпоративный банкинг
- Розничный банкинг
- Управление кредитом и кредитными рисками
- Управление финансами банка, система управленческой информации
- Управление филиалами и сетью дистрибуции услуг и продуктов
- Система внутреннего аудита и (или) контроля
- Система управления информационными технологиями в банке
- Управление персоналом

Для формирования целостной картины рассмотрим кратко темы для анализа в некоторых из перечисленных выше областях.

### **Организационная структура банка:**

- анализ текущей организационной и функциональной структуры банка;
- зоны ответственности подразделений банка;
- полномочия подразделений и их руководителей;
- процесс принятия решений;
- органы управления банком: совет директоров, правление, комитеты правления, другие коллегиальные органы принятия решений;
- подразделения, занятые обслуживанием клиентов, их функции, задачи, роль и место в организационной структуре банка;
- филиальная сеть банка (и другие каналы дистрибуции банковских продуктов); роль, функции филиала; политика банка в области развития каналов распределения продуктов;
- требования к квалификации персонала; система оценки персонала и повышения квалификации сотрудников.

## Логистика:

- ✓ наличие и качество формализованных (документированных) операционных процедур (руководств, инструкций, рекомендаций и т.п.);
- ✓ задачи, функции, полномочия подразделений и служб;
- ✓ рабочие процессы создания, продвижения и поддержки продуктов и услуг банка;
- ✓ процедуры управления банком и его подразделениями (постановка задач, планирование, финансовое планирование, контроль, оперативное регулирование, отчетность, анализ деятельности);
- ✓ актуальность имеющихся процедур;
- ✓ процесс создания и актуализации процедур;
- ✓ анализ соответствия организационной структуры банка его стратегии;
- ✓ «выпадающие» функции;
- ✓ дублирующиеся функции;
- ✓ взаимные противоречия в функциональной структуре;
- ✓ анализ имеющихся и реализуемых планов развития организационной структуры на предмет их соответствия общей бизнес-стратегии банка;
- ✓ обобщающий SWOT-анализ текущей организационной структуры и планов ее развития с учетом стратегии банка;
- ✓ сильные стороны организационной структуры;
- ✓ слабые места (проблемы) организационной структуры;
- ✓ неиспользуемые возможности текущей структуры;
- ✓ потенциальные проблемы (угрозы).

## Маркетинг

Исследование и разработка новых принципов маркетинга является одной из центральных задач банковского консалтинга. Ключевой принцип маркетинга – ориентация на клиента. Корпоративные и розничные клиенты сегментированы в целевые группы, и по каждой из групп внедрены различные модели сервиса. В наиболее прибыльных сегментах сервис высоко индивидуализирован и строится с использованием менеджеров счетов и специалистов-консультантов. Прибыльность клиентов подлежит ежемесячному мониторингу в разрезе клиентских целевых групп. Степень удовлетворенности клиентов анализируется ежегодно.

Подразделение маркетинга в банке несет ответственность за поддержание имиджа, рекламу, информационные брошюры и другие материалы, разрабатываемые для поддержки маркетинга. Простые инструкции позволяют менеджерам концентрироваться на продажах и обслуживании клиентов. Это делает маркетинг экономически эффективным и поддерживает единообразие в представлении имиджа банка.

Основа маркетинга и критический фактор успеха в нем для корпоративных клиентов – полный спектр финансовых, информационных и платежных услуг. Ключевые факторы успеха в корпоративном финансировании – высокопрофессиональные менеджеры счетов и мотивированный поддерживающий персонал. Позиции банка в розничном бизнесе основаны на сети филиалов и долгой истории банка, и во все большей мере – на экономности и удобствах электронного банкинга. Прибыльность розничного сервиса сильно зависит от наличия густой компьютерной сети и терминального банкинга (через компьютеры и телефоны). Банк успешно создает новых частных клиентов через связи с корпоративными клиентами.

Основные задачи маркетинга на рынке корпоративных клиентов состоят в определении ключевых элементов маркетинга для данного сегмента, включая критерии отбора и процедуры обслуживания клиентов, услуги и инструменты маркетинга, которые оптимальны с точки зрения успешности продаж малым, средним и крупным корпоративным клиентам.

Основная задача маркетинга на рынке розничных клиентов заключается в экономически эффективном расширении бизнеса в сфере текущих счетов, депозитов и пластиковых карт с использованием связей на рынке корпоративных клиентов. Банк также улучшит сервис в банкинге через терминалы – как для корпоративных, так и для розничных клиентов.

Для реализации маркетинговой стратегии банку необходимо:

- определить свой целевой корпоративный имидж и средства его формирования на рынке; имидж будет в основном

зависеть от избранной стратегии и включать создание миссии банка, конкретные целевые группы клиентов;

- провести маркетинг по каждой из приоритетных услуг (продуктов), предлагаемых банком; он включает отбор каналов дистрибуции (например, создание специального департамента – проектное финансирование), определение цены услуг и (или) продуктов, подготовку специальных материалов, увязки с маркетингом других услуг и продуктов;
- провести маркетинг по клиентам путем анализа их потребностей, сегментирования клиентов в различные целевые группы, что позволит продвигать каждой группе оптимальный набор продуктов, установить хорошие связи менеджеров банка и клиентов;
- создать методологию маркетинговых исследований и изучения клиентских потребностей;
- создать системы обучения (тренинга) менеджеров и персонала банка, имеющие целью ознакомление их с различными технологиями и приемами (методами) маркетинга.

### **Корпоративный банкинг включает:**

- кредитование;
- привлечение средств;
- изучение текущего состояния и развитие рынка кредитного бизнеса аналогичных банков в России;
- исследование текущего состояния и развитие рынка банковских депозитов аналогичных банков в России;
- анализ рынка корпоративной клиентуры, особенностей и сегментирования их бизнеса;
- анализ положения банков-конкурентов на рынке корпоративной клиентуры;
- изучение деятельности служб организации продаж для корпоративных клиентов в ведущих российских банках;
- определение целевого сегмента корпоративной клиентуры;
- исследование продуктового ряда;
- изучение организации продаж в банке;
- интервью с клиентами и сотрудниками банка;
- исследование составляющих валовой прибыли, полученной в ходе работы с корпоративными клиентами;
- анализ кредитного портфеля банка;
- исследование портфеля депозитов;
- анализ корреляции между заемщиками и вкладчиками;

- основные заключения по стратегическому позиционированию банка в корпоративном бизнесе;
- формирование стратегии корпоративного бизнеса;
- выявление ключевых факторов успеха;
- стратегию обслуживания целевых сегментов клиентского рынка;
- анализ факторов успеха в работе с крупными, средними и мелкими клиентами;
- определение продуктового ряда и методики продаж;
- формирование вариантов организационных решений и организации продаж;
- разработку рекомендаций о последующих шагах.

В качестве примера реализации концепции структурирования корпоративного бизнеса, оказавшейся успешной практически во всех российских коммерческих банках, назовем распространенную в западной практике двухуровневую модель корпоративного бизнеса. Ее первый уровень образуют продажи (фронт-офис), за них отвечает персональный менеджер. Второй уровень – это уровень инициации сделок (бэк-офис), за него отвечает продуктовый менеджер.

На практике это выглядит следующим образом. Персональные (клиентские) менеджеры в идеале имеют отраслевую специализацию и отвечают за продажи всего спектра банковских продуктов. От них требуется знание каждого продукта только на уровне, достаточном для осуществления их основной функции – продаж. В ряде случаев функцию персонального менеджера исполняет руководитель подразделения или даже член совета директоров, если у данного клиента «сложился» с ним соответствующий контакт. Для некоторых клиентов председатель правления банка также несет на себе функции персонального менеджера.

На втором этапе продаж клиент, ориентированный на покупку выбранного им продукта, попадает к продуктовому менеджеру, завершающему процедуру продажи продукта. Продуктовый менеджер находится в соответствующем продуктивном подразделении банка и представляет собой в некотором роде «фронт-офис бэк-офиса». Личные качества такого менеджера должны обеспечивать его способности работать с клиентами, а не только с документами клиентов.

Следует отметить, что персональный менеджер не передает клиента продуктовому, а лишь привлекает последнего для завершения процедуры продажи. При этом персональный менеджер сохраняет за собой полный контроль за этапами работы с клиентом до полного завершения сделки в банке.

Описанная картина в последнее время распространилась в практике большинства российских банков.

### **Управление кредитом и кредитными рисками:**

- ☒ организация кредитной деятельности;
- ☒ управление кредитным портфелем;
- ☒ контроль за кредитованием;
- ☒ принципы распределения полномочий;
- ☒ общие критерии отбора кредитов;
- ☒ лимиты по отдельным направлениям кредитования;
- ☒ принципы текущей работы с кредитами (сопровождения кредитных договоров);
- ☒ резервирование на случай потерь по кредитам;
- ☒ кредитные продукты: проектное финансирование; синдицированное кредитование; банк как заемщик; торговое финансирование; «малые кредиты»; потребительские кредиты; пластиковые карты; факторинг и лизинг.

### **Управление финансами банка, система управленческой информации:**

- ◆ оптимальное использование имеющейся информации;
- ◆ определение целевой системы финансового планирования;
- ◆ дополнение и модификация первичных форм информации и отчетности;
- ◆ отбор контрольной группы конкурентов для сравнения показателей деятельности;
- ◆ набор коэффициентов и основных способов расчетов, используемых при подготовке финансовых отчетов;
- ◆ глоссарий основных терминов финансового планирования и контроля;
- ◆ комплект графиков и схем, поясняющих финансовые отчеты;
- ◆ спецификация программного обеспечения для поддержки финансового менеджмента, рекомендации по выбору пакетов и их поставщиков;

- ◆ программа обучения и развития персонала, участвующего в реализации функции финансового менеджмента.

### **Система внутреннего аудита и (или) контроля:**

- ❖ система внутреннего контроля;
- ❖ специальное подразделение внутреннего контроля;
- ❖ функции внутреннего контроля в других службах и подразделениях;
- ❖ назначение и функции службы внутреннего аудита;
- ❖ финансовый аудит;
- ❖ общий (нефинансовый) аудит;
- ❖ механизмы и процессы внутреннего контроля (включая риск-менеджмент).

### **Система управления информационными технологиями в банке (ИТ-поддержка):**

- ИТ-поддержка основных бизнес-функций;
- ИТ-поддержка управленческих функций;
- используемые информационные системы, степень их соответствия требованиям пользователей;
- наличие и качество инструкций для пользователей.

### **Управление персоналом:**

- параметры кадрового обеспечения и затрат на содержание персонала в сравнении с финансовыми показателями деятельности банка;
- анализ системы управления персоналом;
- квалификационные требования;
- нормы, инструкции и правила;
- показатели качества, количества, эффективности работы сотрудников.

## **Идеальный кредитный процесс**

В качестве примера успешной реализации консалтинга в модуле по управлению кредитом и кредитными рисками опишем **идеальный кредитный процесс**.

В банке созданы формализованные операционные процедуры по всем стадиям кредитного процесса: инициирование кредита, кредитный анализ, структурирование и документирование кредита, презентация кредитной заявки, приня-

тие кредитного решения (авторизация), мониторинг кредитов, управление кредитными рисками. Персонал банка научен навыкам использования новых процедур. Создан механизм постоянного анализа, обновления и развития операционных процедур по всем стадиям кредитного процесса.

Разработано *«Методическое руководство по кредитному анализу клиентов»*, охватывающее анализ кредитных заявок и текущего положения заемщиков, учитывающее все основные факторы кредитоспособности клиента. Персонал кредитной службы обучен пользованию руководством. Внедрена процедура регулярной актуализации руководства с учетом меняющихся факторов и накопления опыта.

Предложены и внедрены оптимальные электронные таблицы для финансового анализа потенциальных и текущих клиентов банка. Оптимизированы существующие и созданы новые информационные регистры (включая файл клиентской информации), поддерживающие все стадии кредитного процесса, управления рисками в разрезе клиентов, клиентских групп и процесс целенаправленного маркетинга кредитных продуктов. Сформулированы требования (спецификации) к программно-аппаратным средствам, представлены предложения по оптимальным информационным системам и программным продуктам, поддерживающим кредитный процесс.

В банке создана оптимальная структура управления, обеспечивающая разделение ссудной функции и кредитного анализа, целостность процесса кредитования, соответствие кредитных решений кредитной политике, соответствие степени риска по кредиту и уровня принятия кредитных решений, использование преимуществ коллегиальной работы, обеспечение ясной персональной ответственности за решения, сбалансированность контроля и эффективности кредитной работы.

Созданы формальные документы, определяющие функции и права структурных подразделений и сотрудников, задействованных в кредитном процессе, их взаимосвязи, а также процедуры их постоянной актуализации, а также формальные документы, определяющие функции, права и поря-

док работы внеструктурных коллегиальных органов управления кредитной деятельностью, прежде всего кредитных комитетов разного уровня, групп специалистов, уполномоченных на принятие кредитных решений и решений по управлению кредитным процессом, типовые формальные документы, определяющие функции, обязанности и права сотрудников служб, участвующих в кредитном процессе.

Кроме вышеназванного в банке, где реализована идеальная схема кредитного процесса, также должна быть реализована **идеальная система управления кредитными рисками**, описание которой мы приводим ниже.

В банке разработано *«Методическое руководство по оценке кредитных рисков»*. Оно должно включать способы определения рисков, систему расчета рейтинга различных клиентов и выдаваемых клиентам ссуд, описания факторов риска и другие критические элементы классификации, классификацию типичных ссуд по степени их риска, а также охватывать все другие критически важные факторы управления кредитным риском. Создана система классификации клиентов, относящихся к малому и среднему бизнесу, а также к индивидуальному сектору.

Сформулированы стандарты и правила принятия рисков, лимиты рисков. Установлены ориентиры банка в области принятия кредитных рисков, а также принципы и процедура периодического определения уровня приемлемых рисков по новым клиентам, процедуры присвоения рейтинга кредитам на разных стадиях кредитного процесса. Определены степень участия, роли и зоны ответственности менеджеров в управлении рисками, их полномочия по установлению и изменению рейтинга ссуд, процедура управления резервом на покрытие потерь по ссудам, процедура управления концентрацией ссуд и ее мониторинга. Созданы руководства, рекомендации, инструкции по предупреждению злоупотреблений инсайдеров, руководства по управлению забалансовыми рисками, по стимулированию и мотивации сотрудников в связи с внебалансовыми рисками. Получены инструменты и технические методы управления кредитным риском и его анализа, а также спецификации на программно-аппаратные

средства поддержки. Сформирована самостоятельная служба оценки и анализа кредитных рисков. Персонал, работающий с кредитными рисками, получил необходимые навыки использования новых методик и процедур.

Разработана оптимальная классификация кредитных продуктов, созданы спецификации по их составу. Налажен процесс взаимодействия служб и подразделений банка при создании и обновлении кредитных продуктов. Создан ряд критически важных для банка кредитных продуктов, сформированы и обучены команды квалифицированных специалистов по этим продуктам, проведены первые продажи.

Практическая реализация вышеуказанных принципов приводит к самому главному фактору в кредитной политике банка: созданию **идеальной системы управления кредитным портфелем**. На практике это может означать следующее.

Созданы базовые компоненты управления кредитным портфелем, включая правила принятия рисков, систему установления лимитов кредитования, определены приоритеты формирования портфеля (в терминах «риск – доходность»). Определены и описаны основные области риска, по которым устанавливаются лимиты, включая отдельных заемщиков и их группы, отрасли и сегменты экономики, продукты и услуги. Определены основные факторы риска, в том числе среда банка, цели развития рынка и внутреннего развития банка, требования органов банковского надзора и др. Банк имеет работающую, открытую к совершенствованию систему определения и анализа реальной стоимости кредитных продуктов, а также систему установления оптимальной цены для конкретных клиентов с учетом рисков, условий кредита и перекрестных продаж.

У банка есть оптимальный комплекс инструментов анализа и мониторинга качества кредитного портфеля (средневзвешенная оценка рисков, отдельные виды активов в процентном отношении к общему портфелю, потери по ссудам и их возмещение, резерв на потери по ссудам в процентном отношении к портфелю, проектировки потерь по ссудам, графики динамики качества портфеля, периодичес-

кие отчеты и аналитические записки по качеству портфеля и др.), а также спецификации по программно-аппаратным средствам, поддерживающим процесс управления кредитным портфелем.

Идеальный кредитный процесс подразумевает также **идеальную систему контроля кредитного процесса и ревизии кредитов**. Определены и формализованы принципы и задачи основных элементов и стадий контроля кредитного процесса, а также требования к ним. Сформулирована миссия подразделения по аудиту кредитного процесса. Определено место этого подразделения в организационной структуре банка, формализован порядок взаимоотношений службы аудита с другими подразделениями. Определены цели и содержание аудита кредитов, роли и объем ответственности сотрудников службы внутреннего аудита, требования к их квалификации. Персонал службы внутреннего аудита обучен методам решения вопросов контроля кредитного процесса и качества кредитов.

Идеальный кредитный процесс невозможен без **идеальной системы администрирования проблемных кредитов**.

Банк имеет *«Методики раннего выявления проблем по кредитам»*, формализованные процедуры и руководства по работе с проблемными кредитами, формализованный *«Порядок выявления проблемных кредитов и информирования о них соответствующих уровней управления»*. Создано особое подразделение по работе с проблемными кредитами, включая процедуры оздоровления и (или) взыскания, а также реализации залогов. Определены режим и уровни принятия решений по проблемным заемщикам, порядок надзора менеджмента за работой с проблемными ссудами, формы учета и анализа информации о проблемных ссудах, отчетов о статусе проблемных кредитов, функции и зоны ответственности других подразделений и служб банка (помимо кредитной службы) по работе с проблемными ссудами. Созданы формализованные процедуры оздоровления проблемных ссуд, руководства и рекомендации по формам сотрудничества с заемщиками, включая чрезвычайные планы по работе с проблемными ссудами. Проведено обучение сотруд-

ников, вовлеченных в работу с проблемными кредитами, созданы процедуры и механизмы, обеспечивающие необходимую мотивацию сотрудников, минимизацию внутренних информационных рисков и другие существенные элементы управления персоналом.

Последнее, на что следует обратить внимание, это описание **идеальной системы управления кредитным персоналом**.

Пересмотрены и оптимизированы *«Квалификационные требования к сотрудникам кредитного аппарата»* различных уровней, созданы типовые должностные инструкции и определен порядок их дальнейшей актуализации. Определены измеримые стандарты качества и количества труда кредитных работников. Разработаны и апробированы методики, руководства и процедуры стимулирования и мотивации специалистов кредитной службы всех уровней. Выработана общая политика в области обучения и повышения квалификации кредитных работников всех уровней. Составлены и внедрены рекомендации и руководства по отбору потенциальных кредитных менеджеров.

Заканчивая рассмотрение различных аспектов банковского консалтинга, реализуемых в рамках программы помощи российским финансовым учреждениям, отметим, что программа предусматривала также предоставление российским банкам широкого спектра технологической помощи, освоение ими при содействии опытных консультантов передовых мировых стандартов сервиса и менеджмента, превращение российских банков в конечном итоге в надежных посредников при предоставлении иностранных кредитов российским предприятиям. Совместно с определенным банком-партнером предусматривались обучающие семинары для банковских менеджеров, обмен опытом и стажировки в выбранном иностранном банке-партнере, изучение возможностей реализации совместного бизнеса с иностранным банком-партнером и его клиентами, и т.д.

Однако кризис 1998 г. неожиданно прервал реализацию программы в большинстве банков. И тот факт, что большинство банков не смогли пройти всю программу до конца,

возможно, послужил одним из катализаторов кризиса. Подтверждением этого может служить следующее.

К 1998 г. олигархические банки контролировали огромные финансовые ресурсы. Однако технологии управления банковской организацией и персоналом еще оставались на кустарном уровне, что обернулось бюрократизацией, медленным принятием решений, подавлением инициативы, размыванием ответственности менеджеров и коррупцией. При неблагоприятной внешней обстановке именно **дефекты управления стали катализатором проблем качества кредитов, убытков и неприемлемых рисков.**

Лучше ли обстоит дело сегодня? Лихорадочный подъем средних банков сразу после кризиса, перехват ими «осиротевших» клиентов разорившихся банков не означает, что середняки оказались умнее своих крупных собратьев. Как правило, технологии бизнеса, обслуживания клиентов и управления в уцелевших банках были еще на более низком уровне качества. Рост таких банков в будущем может стать неуправляемым, увлекая их на путь обанкротившихся олигархов.

После кризиса 1998 г. финансирование программы помощи финансовым учреждениям со стороны Всемирного банка было приостановлено. Возможность получения сегодня зарубежной технической и финансовой помощи очень мала. Так что эйфория от неторопливого планирования будущего банка в атмосфере красивых презентаций и дискуссий с иностранцами, время которых оплачивается Всемирным банком, похоже, безвозвратно ушло в прошлое.

Международные финансовые организации для развития банковского консалтинга в России сегодня требуют, чтобы сначала сами российские банки проявили подлинную заинтересованность в своем институциональном развитии, осознали необходимость своей кардинальной перестройки и сделали в этом направлении реальные шаги. Откликнутся ли банки на их призыв, или смирятся с неутешительной мыслью о том, что светлое будущее российского банковского консалтинга уже было – в прошлом?..



# ВЛАДЕТЬ *или*

---

---

*Лизинг — это долгосрочная финансовая аренда имущества с правом его последующего выкупа. Таково одно из определений.*

*Впрочем, есть мнение, что «любое определение лизинга является ограниченным и не может учесть всех форм проявления этого нового кредитного инструмента...»<sup>1</sup>*

*Начиная со второй половины 1990-х годов лизинг пытались внедрять в отечественную хозяйственную практику. Одновременно занимались его изучением, в большей степени — на собственном горьком опыте. К настоящему времени существуют значительные расхождения в описании лизинга, в зарубежной и отечественной литературе. Несмотря на наличие диссертаций, статей, посвященных лизингу, общепризнанного описания лизинга в России в настоящее время нет.*

*Следует ли из этого, что практика лизинга в России имеет под собой иную, нежели на Западе, экономическую основу? Наверное. Но плюс к тому вряд ли можно говорить об удовлетворительной теоретической разработке лизинговой формы капиталовложений в России и адекватности знаний отечественными специалистами-практиками этого финансового инструмента. Зарубежная хозяйственная практика убеждает в том, что возникающие по лизингу взаимоотношения имеют под собой достаточно прочную экономическую основу. В России слабая разработанность проблемы в какой-то мере оправдывается отсутствием достаточной практики лизинга.*

*Предоставим слово специалисту, который такую практику имеет и, не вдаваясь в дебри теории, расскажет читателю об истории становления лизинга и деятельности лизинговой компании.*

---

<sup>1</sup> Лизинг и коммерческий кредит. М.: ИСТ-Сервис, 1993.



# ПОЛЬЗОВАТЬСЯ?

---

---

А. Р. ЗОРЬКИН,  
лизинговая компания «Лизинг-САБ»,  
Новосибирск

В современном мире лизинг – очень распространенная услуга, и больше половины всех осуществляемых инвестиций приходится на инвестиции через лизинг. В России – всего полпроцента. Причина такого положения дел очень проста: в стране нет «длинных» денег, которые могли бы быть направлены на кредитование закупок оборудования. Дорогостоящее оборудование в самом лучшем случае окупается не раньше полутора-двух лет, а получить рублевый кредит даже сроком на один год – большая проблема ввиду нестабильности российской экономики. Но все же и у нас преимущества этой услуги постепенно начинают осознавать, лизинг становится востребованным и в России.

## Сначала было не слово

Принято считать, что экономико-правовые отношения, связанные с лизингом, относятся к новому или новейшему периоду истории хозяйственных взаимосвязей. Но это не так. Документы свидетельствуют, что аренда (лизинг) известна человеку с незапамятных времен. Хотя термин «лизинг» (lease) как таковой появился не так давно, раскрытие сущности лизинговой сделки можно найти уже у Аристотеля (384/383–322 гг. до н. э.) в «Риторике»: «Богатство состоит в пользовании, а не в праве собственности». Иными словами, *не обязательно для получения дохода иметь в собственности какое-либо имущество, достаточно лишь иметь право пользоваться им и в результате этого получать доход.*

Арендные (лизинговые) сделки были известны и задолго до Аристотеля. Они заключались еще в древнем государстве Шумер и датируются примерно 2000 г. до н. э. Так,

глиняные таблички, обнаруженные в шумерском городе Ур, содержат сведения об аренде сельскохозяйственных орудий, земли, водных источников, волов и других животных. Эти глиняные таблички, найденные в 1984 г., рассказывают о храмовых священниках-арендодателях, заключавших договоры с местными фермерами.

Не исключено, что аренда существовала и в более древние времена. Так, английский историк Т. Кларк обнаружил несколько положений о лизинге в Законах Хаммурапи, принятых между 1775–1750 гг. до н. э. Группа статей, касающихся собственности, – самая большая в судебнике Хаммурапи. Статьи обстоятельно и скрупулезно рассматривали все случаи аренды и нормы арендной платы, условия залога имущества.

Древние цивилизации, включая греков, римлян, египтян, считали аренду привлекательным, доступным и порой единственно возможным способом приобретения оборудования, земли и домашнего скота.

Финикийцы, славшие отличными моряками и торговцами, практиковали аренду судов, которая по своей экономико-правовой сути очень схожа с классической формой современного лизинга оборудования. Множество краткосрочных договоров аренды обеспечивали получение судна и экипажа. В современных условиях эти сделки соответствуют операциям так называемого «мокрого» лизинга. Долговременные чартерные соглашения подписывались на срок, покрывавший весь расчетный период экономической жизни судов, и требовали от арендатора принятия на себя большей части обязательств, вытекающих из монопольного использования арендуемых средств.

Римское право также трактовало комплекс имущественных отношений, связанных с владением вещью без права собственности. Эти отношения отражались как в договорном, так и в вещном праве. Император Юстиниан I (483–565 гг.), осуществивший кодификацию римского права, включил лизинговые отношения в известные Институции.

Лизинг в древности не был ограничен арендой каких-либо конкретных объектов собственности. Из истории известно,

что арендовались не только различные типы сельскохозяйственной техники и ремесленного оборудования, но даже военная техника.

Первое документальное упоминание о практически проведенной лизинговой сделке с военной техникой относится к 1066 г., когда Вильгельм Завоеватель арендовал у нормандских судовладельцев корабли для вторжения на Британские острова. В Венеции также в XI в. существовали сделки, схожие с лизинговыми операциями: венецианцы сдавали в аренду торговцам и владельцам торговых судов очень дорогие по тем временам якоря. По окончании плавания возвращали владельцам, которые вновь сдавали их в аренду.

В средневековье арендная деятельность была несколько ограничена. В аренду сдавались в основном сельскохозяйственные орудия и лошади. Однако время от времени происходили события, порождавшие уникальные формы и предметы аренды. Так, в 1248 г. была зарегистрирована лизинговая сделка, в соответствии с которой рыцарь Бонфис Манганелла Гаэта арендовал доспехи для участия в Седьмом крестовом походе. Затем он выплачивал за них арендную плату, которая в конечном итоге значительно превысила первоначальную стоимость амуниции.

В те же времена операции, аналогичные современному лизингу, применялись в Англии. Необходимо иметь в виду, что на протяжении столетий аренда движимого имущества, согласно Английскому поземельному закону, признавалась неправомочной. Однако долгосрочная аренда реальной собственности допускалась и зачастую, из-за жесткой системы земельного законодательства, была единственным доступным средством приобретения прав на использование земли. Поэтому предметом аренды чаще всего становились фермерское оборудование и лошади. В Великобритании одним из первых нормативных актов, регулирующих отношения, схожие с лизинговыми, был Устав Уэльса 1284 г. (Statute of Wales). В 1572 г. в Великобритании был принят законодательный акт, разрешающий использовать только действительный, а не мнимый лизинг, т. е. законными признавались арендные договоры, подписываемые на разумных

основаниях, так как к тому времени участились сделки, имеющие целью сокрытие истинного положения вещей — кто собственник, кто владелец. Использовалось это как средство скрытой передачи собственности, т. е. для введения в заблуждение кредиторов.

Таким образом, оригинальная идея разделения права владения и права собственности с возможностью извлекать выгоду из владения известна праву с древнейших времен.

## Новейшая история

### **Великобритания и Америка**

В начале XX века в Великобритании в связи с развитием промышленности, увеличением производства различных видов оборудования возросло количество товаров, сдаваемых в лизинг. Особую роль в этом сыграло развитие железнодорожного транспорта и каменноугольной промышленности. Собственники каменноугольных копей вначале покупали вагоны для перевозки угля, однако вскоре стала очевидной невыгодность этой операции. Выработка угля увеличивалась, открывались новые шахты, требовалось все больше вагонов. Вполне резонно, что небольшие предприятия решили воспользоваться этой ситуацией для выгодного вложения капитала. Они покупали вагоны для угля и сдавали их в аренду (лизинг) железнодорожным компаниям.

Появились компании, единственной целью которых был лизинг локомотивов и железнодорожных вагонов. При составлении договоров они включали в него право на покупку (опцион), предоставлявшееся пользователю по окончании срока лизинга. Одной из причин добавления нового условия было то, что пользователи гораздо аккуратнее и бережнее обращались с вагонами, если существовала перспектива их последующего приобретения в собственность. Такие сделки получили название договоров аренды-продажи. Дальнейшее развитие лизинга и аренды-продажи привело к необходимости разграничения договоров лизинга и аренды-продажи.

В США также обозначился спрос на аренду различных видов техники и оборудования. Первый зарегистрирован-

ный арендный договор персональной собственности физических лиц появился в США в начале XIII в., когда члены гильдии получали по нему в аренду лошадей, фургоны и коляски. В дальнейшем рост лизинговой активности определялся, как и в Великобритании, развитием железнодорожного транспорта. При этом проблемы роста были очень схожи. Железнодорожные компании искали возможность получения вагонов в пользование, а не в собственность, либо выставляли частным грузоотправителям условие о самостоятельном предоставлении вагонов. В результате инвесторы стали обеспечивать необходимую рентабельность вложений, финансируя приобретение локомотивов и железнодорожных вагонов.

Управление оборудованием осуществлялось через трасты, за которыми стояли банки или тресты, их создавшие. При этом сертификаты трастов продавались инвесторам и предоставляли им право на получение доходов в виде процентов от размера инвестиций. Как и при современных лизинговых отношениях, управляющий трастом (он, по сути, являлся главой лизинговой компании) платил изготовителю за полученное от него оборудование, а затем собирал арендную плату с пользователя этого оборудования на протяжении всего срока действия договора. Размер арендной платы должен был покрывать обязательства, вытекающие из сертификатов, выпущенных для продажи инвесторам.

Существовало много разновидностей трастового использования оборудования. Наиболее широко признанным типом финансирования железных дорог был признан план «Филадельфия», который допускал передачу прав монопольного использования оборудования конечному пользователю по завершении изначально определенного срока арендного договора. План «Филадельфия» стал предшественником сегодняшних условных коммерческих контрактов *лизинга по модели «деньги – на деньги»*.

В начале XX в. многие владельцы железнодорожных лизинговых компаний столкнулись с нежеланием грузоотправителей осуществлять долгосрочное управление или монопольное использование вагонов, что предусматривалось пре-

доставлением оборудования в трастовое (доверительное) пользование. Вместо этого они требовали лишь краткосрочного его использования. Траксты стали предлагать контракты с более коротким сроком действия. По окончании контракта вагоны должны были возвращаться арендодателю, который сохранял за собой право собственности. Такие арендные договоры заложили начало *операционного лизинга*.

Развитие экономических отношений предопределило заинтересованность производителей техники и оборудования в получении необходимых средств для изготовления своей продукции. Это обстоятельство, в свою очередь, вызвало в США в начале XX в. волну нового вида кредитования – кредита, выплачиваемого по частям. Изготовители и продавцы считали, что они смогут продать больше, если наряду с необходимым оборудованием предложат более привлекательный для клиента план-график выплат. Так возникла практика лизингового финансирования, обеспечиваемого продавцами, а данный вид лизинговых отношений остается до настоящего времени важнейшим инструментом поставок по лизингу.

Первое известное употребление термина «лизинг» относится к 1877 г.<sup>2</sup>, когда телефонная компания «Белл» приняла решение не продавать свои телефонные аппараты, а сдавать их в аренду, т. е. устанавливать оборудование в доме или офисе клиента только на основе арендной платы. Эта операция оказала сильное воздействие не только на развитие связи. Интересуясь прибылью от предоставления специфических по тому времени финансовых услуг, производители новой техники стремились также защитить технологии, составляющие предмет их собственности и воплощенные в новых машинах. Поэтому многие высоко оценили аренду оборудования, позволяющую им в отличие от простой продажи защитить свое монопольное право на использование ноу-хау.

Аналогично «Белл» компания «Hughes», изготавливающая инструменты, сохраняла контроль над ценами, предостав-

---

<sup>2</sup> Об этом пишет австрийский исследователь В. Хойер в своей книге «Как делать бизнес в Европе».

ля свой специализированный 11-гранный бур только на условиях аренды. Компания «U. S. Shoe Machinery», производившая оборудование для изготовления обуви, использовала соглашения, связывавшие клиентов исключительно с ее собственной продукцией. Только принятие федерального антимонопольного законодательства США положило конец этой практике и потребовало от изготовителей выставить оборудование на свободную продажу.

Во время второй мировой войны правительство США активно использовало так называемые контракты с фиксированной рентабельностью (*cost-plus contracts*), что обеспечивало еще один важный стимул для развития арендного бизнеса, так как в большинстве контрактов правительственным подрядчикам позволялось устанавливать определенный уровень доходности по отношению к издержкам. Подрядчики понимали, что большая часть их товаров или услуг необходима правительству, лишь пока идет война и что, по всей вероятности, контракты не будут возобновлены после ее окончания. Для промышленников возникал риск, что они не успеют вернуть средства, вложенные в оборудование, приобретенное для выполнения конкретного правительственного проекта. В мирное время специализированные станки и машины могли иметь очень ограниченное применение.

Правительственные подрядчики осознали, что аренда промышленного оборудования на срок, ограниченный договором подряда (в противоположность покупке), минимизирует риск потери этих средств. В тех случаях, когда требовались большие специализированные машины и инструменты, само правительство должно выступать перед подрядчиками в роли арендодателя.

В это же время стал быстро наращивать масштабы лизинговый бизнес, связанный с транспортными средствами. В 30-е годы Генри Форд эффективно использовал аренду для расширения сбыта своих автомобилей. Однако «законным отцом» автомобильного лизингового бизнеса считается Золли Фрэнк – торговый агент из Чикаго, который в начале 40-х годов первым предложил долгосрочную аренду автомобилей.

Однако настоящая революция в арендных отношениях произошла в Америке в начале 50-х годов нашего столетия. В аренду стали массово сдаваться средства производства: технологическое оборудование, машины и механизмы, суда, самолеты и т. д. Правительство США оперативно разработало и реализовало государственную программу стимулирования аренды средств производства.

Первым акционерным обществом, для которого лизинговые операции стали основным видом деятельности, считается созданная в 1952 г. в Сан-Франциско известная американская компания «United States Leasing Corporation». Основал компанию Генри Шонфельд. Первоначально ради одной-единственной лизинговой сделки.

Лизинговые операции довольно быстро пересекли границы США, появилось такое важное для развития лизингового бизнеса понятие, как «*международный лизинг*». Через несколько лет компания начала открывать свои филиалы в других странах (прежде всего в Канаде в 1959 г.) и стала именоваться «United States Leasing International».

Коммерческие банки США начали участвовать в лизинговых операциях в начале 60-х годов. Расширению лизингового бизнеса способствовало принятое в 1971 г. решение совета управляющих Федеральной резервной системы, позволившее банкам учреждать дочерние фирмы для сдачи в аренду оборудования, а затем и недвижимости. 1982 г. стал знаменательным для лизинга авиационной техники. В этот год корпорация Мак-Доннелла – Дугласа сумела за счет новой финансовой политики с помощью лизинга завоевать рынок для самолета ДС9-80 в конкуренции с Боингом-727. Предложенная Дугласом концепция была названа «*fly before buy*» («летать прежде чем покупать»).

## ***Россия***

В России с понятием «лизинг» познакомились во время второй мировой войны, когда в 1941–1945 гг. по ленд-лизу (lend-lease) осуществлялись поставки американской техники.

До начала 90-х годов в отечестве лизинг применялся в сравнительно небольших масштабах и лишь в международ-

ной торговле. В 70–80-е годы лизинг рассматривался советскими внешнеторговыми организациями прежде всего как одна из форм приобретения и реализации такого оборудования, как крупногабаритные универсальные и другие дорогостоящие станки, поточные линии, дорожно-строительное, кузнечно-прессовое, энергетическое оборудование, а также ремонтные мастерские, самолеты, морские суда, автомашины, вычислительная техника на базе ЭВМ и т. д., с использованием специальной формы кредита. Лизинг обычно фиксировался в соглашениях, заключенных между советскими и иностранными партнерами, на определенный срок.

Разновидностью лизинговой операции, активно применявшейся Минморфлотом СССР, можно считать «бербоут-чартер» – наем морского судна без экипажа. Суть этой операции состояла в следующем. В соответствии с условиями контракта (заключаемого В/О «Совфрайт» Минморфлота СССР с посреднической фирмой, предоставляющей интересующее Минморфлот судно в аренду), на судно, прибывшее в какой-либо из портов Западной Европы или Японии под флагом третьей страны, направлялся советский экипаж, поднимался флаг Советского Союза, и судно поступало в распоряжение советской стороны для эксплуатации. По окончании или до истечения срока аренды по взаимно заключенному соглашению в качестве обязательного условия предусматривалось приобретение корабля арендатором. На условиях «бербоут-чартер» Минморфлот СССР приобрел значительный тоннаж – сухогрузы, пассажирские суда, танкеры, находившиеся в эксплуатации в течение 6–12 лет.

Достаточно активно применялся лизинг в международных автомобильных перевозках внешнеторговым объединением «Совтрансавто», которое приобретало за рубежом на условиях аренды с последующей покупкой различные виды грузового автомобильного транспорта: тягачи, рефрижераторные и тентовые полуприцепы, кузова, контейнерные шасси. На условиях аренды в СССР использовались иностранные контейнеры.

Вместе с тем в международных операциях лизинг применялся крайне незначительно. До конца 80-х годов развитие

международного лизинга сдерживалось главным образом из-за того, что у советских предприятий не было валюты для оплаты иностранного оборудования. После того как с апреля 1989 г. предприятия получили право самостоятельного выхода на внешний рынок, у многих из них появился собственный источник валютных поступлений. Кроме того, в отдельных случаях допускалось использование иностранных станков и другой техники предприятиями, не имеющими валютных ресурсов. Такие сделки предусматривали оплату обязательств поставкой продукции, произведенной на этом оборудовании (*компенсационный лизинг* – buy-back).

До «перестройки» в СССР лизинговые операции проводились внешнеторговыми организациями («Автоэкспорт», «Совтрансавто», «Авиаэкспорт», «Совкомфлот», «Совфрахт», «Тракторэкспорт»). Преобладающий объем операций (200–300 млн дол. в год) приходился на международную торговлю, прежде всего на импорт оборудования из развитых капиталистических стран. Внутренний лизинг не получал какого-либо заметного развития. Определенное регулирующие влияние сохранял за собой Внешэкономбанк.

Внешнеторговые организации выступали в основном как потребители услуг, тогда как генерирующая роль в этой сфере принадлежала советским заграничным банкам и созданным с их участием лизинговым компаниям. Среди последних можно назвать: «Промлиз», созданную во Франции в 1974 г. коммерческим банком для Северной Европы («Эйробанк») и «Креди Леонэ»; «Ист-Вест-Лизинг», созданную «Морган Гренфилл энд К<sup>о</sup> лтд» и Московским народным банком в Англии; «Донау-Банк» в Австрии. Не без основания считалось, что лизинг может стать одним из методов повышения эффективности экономики нашей страны. Тогда же появились первые предположения о том, что лизинг может быть эффективнее традиционных кредитных линий, открываемых иностранными банками на 7–8 лет в пользу Внешэкономбанка, или дорогостоящего кредита Внешэкономбанка в иностранной валюте.

Начало развития лизинговых операций на отечественном внутреннем рынке можно определить серединой 1989 г. в

связи с переводом предприятий на арендные формы хозяйствования. Заметным явлением в становлении начальных правил применения лизинга стали Основы законодательства Союза ССР и союзных республик об аренде от 23 ноября 1989 г. № 810-1 и письмо Госбанка СССР от 16 февраля 1990 г. № 270 «О плане счетов бухгалтерского учета», в котором был представлен порядок отражения лизинга в бухгалтерском учете. Развитие сети коммерческих банков способствовало внедрению лизинговых операций в банковскую практику.

В июне 1991 г. была создана, а с декабря того же года начала свою деятельность международная лизинговая компания «Евролизинг». Ее учредителями с советской стороны стали Внешэкономбанк СССР, Совморфлот и Госснаб СССР, с французской – один из крупнейших банков Европы «Банк Насиональ де Пари», с немецкой – одна из крупнейших лизинговых компаний Западной Германии – «Митфинанц ГмбХ».

Российские лизинговые компании начали образовываться с середины 1990 г. В октябре 1994 г. была создана Российская ассоциация лизинговых компаний «Рослизинг». В 1994 г. «Рослизинг» стал корреспондентским членом Европейской федерации ассоциаций лизинговых компаний «Leaseurope».

16 января 1998 г. по инициативе правительства РФ Государственная Дума приняла решение о присоединении к «Конвенции УНИДРУА о международном финансовом лизинге». 11 сентября 1998 г., преодолев вето президента, Дума приняла федеральный закон «О лизинге», хотя в большинстве развитых стран законов по лизингу нет. С принятием закона многие связывали надежды на лучшее.

Кризис 1998 г. отрицательно сказался и на развитии лизинговых организаций, многие из которых прекратили свою деятельность.

### ***Новосибирск***

С началом посткризисной стабилизации отечественной экономики, когда предприятия, производящие импортозаме-

щую продукцию, постепенно начали вставать на ноги и испытывать потребность в пополнении оборудования, о лизинге вспомнили снова. На этот раз инициатива шла «снизу», от самих производителей.

В Новосибирске на изменение ситуации и появление спроса на новую услугу одним из первых отреагировал Сиб-академбанк, создав лизинговую компанию «Лизинг-САБ» – самостоятельное юридическое лицо, аффилированное банку и им же кредитруемое.

Проект считается перспективным, в компанию обращаются клиенты других банков, где подобная услуга не предоставляется. Кстати, получить ее пока можно лишь в немногих компаниях. В городе существует единственная структура – Сибирская лизинговая компания, про которую можно говорить с определенностью. О других лизинговых компаниях известно мало: либо они только-только созданы, либо, вопреки названию и имеющейся лицензии, занимаются совсем другими делами.

При современном развитии средств связи и банковских технологий, казалось бы, необязательно обращаться за услугой лизинга «на местах». А, например, в столицу – уж там-то «их есть». Но московские лизинговые компании в регионы не спешат. Имеется одна, но большая проблема: как отслеживать финансовое состояние «удаленного» лизингополучателя? По закону лизинговая компания вправе проверять финансово-хозяйственную деятельность предприятия, которому она передала оборудование, и в случае невыполнения соглашений, отраженных в договоре, может применять к предприятию штрафные санкции. Издалека это делать затруднительно. Кстати, поэтому и западные лизинговые компании, располагающие, по нашим меркам, практически неограниченными денежными ресурсами, не идут на российский рынок.

Некоторые московские банки предоставляют услуги по лизингу как дополнение к кредитованию: если клиент обращается за кредитом на покупку оборудования, ему предлагают взять это оборудование в лизинг, что ему, клиенту, финансово гораздо выгоднее.

Любая финансовая сделка требует надежных гарантий. В практике западных лизинговых компаний залогом является само предоставляемое по лизингу оборудование. В России с ее рисками такого залога явно недостаточно. Мало того, что оборудование дисконтируется примерно на 50%, требуется дополнительное обеспечение.

Наша юная компания, созданная при Сибкакадембанке, предлагает в качестве такого обеспечения открытие лизинго-получателем расчетного счета в этом банке и настаивает на проведении определенных операций по расчетному счету с тем, чтобы снизить для себя риск невозврата денежных средств компании.

Некоторые компании готовы рассматривать и другие дополнительные залоговые, а также поручительства третьих лиц.

Итак, как работает «Лизинг-САБ»?

Клиент обращается в лизинговую компанию и говорит: «Хочу купить такое-то оборудование, там-то находится продавец». Все остальное компания берет на себя. Не страшно, если клиенту продавец неизвестен: лизинговая компания имеет солидную базу данных по производителям и дилерам нового оборудования. С информацией об оборудовании российского производства проблем нет, так как филиальная сеть Сибкакадембанка объединяет более 30 региональных подразделений в крупных городах Сибирского региона.

Статистика, правда, свидетельствует, что большая часть заказываемого по лизингу – это бывшее в употреблении и восстановленное немецкое оборудование. Оно дешевле и надежнее отечественного – таков сложившийся у заказчика стереотип.

В скобках хотелось бы отметить работу Торгового представительства Германии в Новосибирске, откуда ответ на запрос лизинговой компании об оборудовании приходит уже на следующий день.

### Суть и преимущества лизинга

Лизинговая компания выкупает на себя некоторое оборудование и сдает его в аренду, за что получает вознаграждение. Тот, кто пользуется оборудованием – лизинго-получатель,

имеет право в любой момент выкупить объект лизинга по так называемой остаточной стоимости. Последняя определяется расчетным путем. Компания составляет график ежемесячных лизинговых платежей, и каждой точке графика соответствует своя величина остаточной стоимости, которая со временем уменьшается и соответственно зависит от уже произведенных арендатором текущих выплат.

Каждый лизингополучатель сам решает, когда ему выгодно выкупить арендуемое оборудование, какая сумма закрытия сделки его больше всего устраивает.

Сумма закрытия сделки на каждом этапе отражает все выплаченные компанией к этому времени налоги, ее комиссионные, арендные выплаты клиента и т. д. Естественно, чем дольше период, на который заключается лизинговая сделка, тем больше смысла во всех этих расчетах. К сожалению, сделки сроком свыше 1,5–2 лет у нас пока большая редкость (как и долгосрочный денежный кредит).

Возможно потому, что среди разработчиков Закона о лизинге было мало юристов, он во многом расходится с другими российскими законами, в частности, с Гражданским кодексом. Необходимых изменений и дополнений все нет, отчасти и вследствие усилий западных лизинговых компаний, безусловно, активно лоббирующих в наших законодательных органах свои интересы на российском рынке. Хорошо, что им хотя бы не удалось настоять на изъятии из второй части Налогового кодекса, который с 2001-го года вступит в силу, всех налоговых льгот, сопутствующих лизинговым операциям компаний резидентов, т. е. российских лизинговых компаний.

Лизингополучатели во всем мире пользуются существенными налоговыми льготами, и здесь наша страна, слава богу, не исключение.

Несмотря на недостаточно проработанное общее законодательство, многие гарантии обеспечивают конкретные, заключаемые между клиентом и лизинговой компанией, договоры лизинга. Договоры эти открытые – в них могут быть внесены любые взаимно приемлемые для сторон условия.

Есть две льготы, которые больше всего и привлекают клиентов-лизингополучателей. Во-первых, *все лизинговые платежи относятся на себестоимость*, что уменьшает налоговую базу предприятия по прибыли.

Во-вторых, лизинговая компания имеет право применять *ускоренную амортизацию* оборудования. Ее коэффициент может достигать величины 3, т. е. норма амортизации может быть *увеличена* в три раза, и в три раза быстрее данное оборудование можно будет списать с баланса (балансодержателя). А значит, существенно сократить и налогооблагаемую базу по налогу на имущество и быстрее производить перевооружение предприятия. К этому сегодня подталкивает даже не столько физический износ оборудования, сколько моральный. Компьютеры, как известно, устаревают уже через год-полтора, а то и раньше. (Здесь, правда, есть загвоздка: списки нормативных шифров оборудования составлялись около десяти лет назад и сильно устарели. Например, компьютеров или сотовых телефонов в них просто не найти...)

Помимо существенных налоговых льгот есть и другое, что делает лизинг привлекательным инструментом. Дело в том, что *лизингополучателю не обязательно все выплаты компании производить в денежной форме*. Поскольку лизинговая компания не кредитное учреждение, в принципе с ней можно (полностью или частично) рассчитываться той продукцией, которую предприятие-лизингополучатель начинает производить на арендуемом оборудовании (*ком-*

---

---

**Структура арендуемого по лизингу оборудования  
в 1999 г., по видам оборудования, % к общему объему**

<b>Вид оборудования</b>	<b>%</b>	<b>Вид оборудования</b>	<b>%</b>
Полиграфическое	24	Для химчистки	13
Строительное	13	Автотранспорт	13
Телекоммуникационное	13	Прочее	11
Для пищевой промышленности	13		

**Источник:** Экономика и жизнь. 2000. № 40. С. 7.

пенсационный лизинг). Во всяком случае, «Лизинг-САБ» допускает такие формы расчета, так как «Сибкадембанк» имеет в числе своих клиентов многие торговые предприятия и производственные структуры.

Лизинговая компания имеет возможность без труда разместить предложения о различных группах производимых товаров в многочисленных филиалах, расположенных в Сибири и за Уралом.

Находя таким образом покупателей и заказчиков, мы помогаем своим клиентам (лизингополучателям) в обеспечении сбыта их продукции, если удастся прийти к соглашению о ее цене, которая оговаривается дополнительным к договору лизинга соглашением. В противном случае лизингополучатель рассчитывается с компанией деньгами.

При рассмотрении бизнес-планов клиента большое внимание уделяется выяснению реальных сроков окупаемости требуемого в лизинг оборудования. Быстро приносить прибыль могут лишь некоторые виды оборудования, например, используемого в пищевой и, может быть, отчасти в легкой промышленности.

### **Пример**

Поставка импортного оборудования по договору лизинга сроком на 2 года и 3 месяца с коэффициентом удорожания в 30% (коэффициент удорожания – отношение суммы закрытия сделки к стоимости оборудования).

Это очень хороший показатель для относительно долгого, по российским меркам, срока. Ведь если взять денежный кредит по существующей процентной ставке, то самостоятельно купленное на заемные средства оборудование обойдется заказчику гораздо дороже.

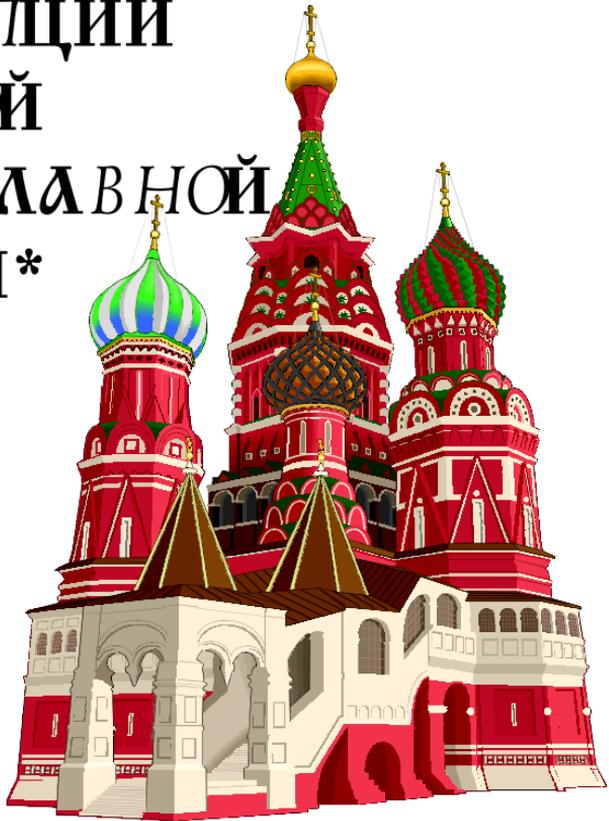
Приобретение по лизингу в данном случае дает существенную выгоду потому, что в конкретной схеме удалось путем сложных расчетов минимизировать налоги.

В заключение отмечу, что отсутствие автоматизации расчетов лизинговых сделок и недостаток квалифицированных специалистов делают эту операцию штучной и, вообще говоря, препятствуют более широкому распространению лизинга.

Публикацию подготовила Е. Ю. ЕЛИЗАРОВА



# ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОЙ КОНЦЕПЦИИ РУССКОЙ ПРАВОСЛАВНОЙ ЦЕРКВИ\*



**Юбилейный Архиерейский Собор Русской Православной Церкви, проходивший 13–16 августа 2000 г. в Москве, принял «Основы социальной концепции Русской Православной Церкви». Предлагаем нашим читателям некоторые разделы.**

\* Продолжение. Начало см.: ЭКО. 2000. № 11.

© 2000 Служба коммуникации Отдела внешних церковных сношений Московского Патриархата

© ЭКО 2000 г.



---

## XI. Здоровье личности и народа

---

**XI. 1.** Попечение о человеческом здоровье – душевном и телесном – искони является заботой Церкви. Однако поддержание физического здоровья в отрыве от здоровья духовного с православной точки зрения не является безусловной ценностью. Господь Иисус Христос, проповедуя словом и делом, врачевал людей, заботясь не только об их теле, но наипаче о душе, а в итоге – о целостном составе личности. По слову Самого Спасителя, он врачевал «всего человека» (Ин. 7. 23). Исцеления сопровождали проповедь Евангелия как знак власти Господа прощать грехи. Были они неотделимы и от апостольского благовестия. Церковь Христова, наделенная своим Божественным Основателем всей полнотой даров Духа Святого, изначально была общиной исцеления и сегодня в чине исповеди напоминает своим чадам о том, что они приходят во врачебницу, дабы отойти исцеленными.

Библейское отношение к медицине наиболее полно выражено в книге Иисуса сына Сирахова: «Почитай врача честью по надобности в нем; ибо Господь создал его, и от Вышняго врачевание... Господь создал из земли врачевства, и благоразумный человек не будет пренебрегать ими. Для того Он и дал людям знание, чтобы прославляли Его в чудных делах Его: ими Он врачует человека и уничтожает болезнь его. Приготавливающий лекарства делает из них смесь, и занятия его не оканчиваются, и чрез него бывает благо на лице земли. Сын мой! В болезни твоей не будь небрежен, но молись Господу и Он исцелит тебя. Оставь греховную жизнь, и исправь руки твои, и от всякого греха очисти сердце... И дай место врачу, ибо и его создал Господь, и да не удаляется он от тебя, ибо он нужен. В иное время и в их руках бывает успех. Ибо и они молятся Господу, чтобы Он помог им подать больному облегчение и исцеление к продолжению жизни» (Сир. 38. 1–2, 4, 6–10, 12–14). Лучшие представители древней медицины, причисленные к лику святых, явили особый образ святости – бессребреников и чу-

дотворцев. Они были прославлены не только потому, что очень часто завершали свою жизнь мученической кончиной, но за принятие врачебного призвания как христианского долга милосердия.

Православная Церковь с неизменно высоким уважением относится к врачебной деятельности, в основе которой лежит служение любви, направленное на предотвращение и облегчение человеческих страданий. Исцеление поврежденного болезнью человеческого естества предстает как исполнение замысла Божия о человеке: «Сам же Бог мира да освятит вас во всей полноте, и ваш дух и душа и тело во всей целостности да сохранится без порока в пришествие Господа нашего Иисуса Христа» (1 Фее. 5. 23). **Тело, свободное от порабощения греховным страстям и их следствию – болезням, должно служить душе, а душевные силы и способности, преображаясь благодатью Святого Духа, устремляться к конечной цели и предназначению человека – обожению. Всякое истинное врачевание призвано стать причастным этому чуду исцеления, совершаемому в Церкви Христовой.** Вместе с тем, необходимо отличать исцеляющую силу благодати Святого Духа, подаваемой по вере в Единого Господа Иисуса Христа через участие в церковных Таинствах и молитвах, от заклинаний, заговоров, иных магических действий и суеверий.

Многие болезни остаются неизлечимыми, становятся причиной страданий и смерти. Сталкиваясь с такими недугами, православный христианин призван положиться на всеблагу волю Божию, помня, что смысл бытия не ограничивается земной жизнью, которая является приготовлением к вечности. Страдания есть следствие не только личных грехов, но также общей поврежденности и ограниченности человеческой природы, а потому должны переноситься с терпением и надеждой. Господь добровольно принимает страдания для спасения человеческого рода: «Ранами Его мы исцелились» (Ис. 53. 5). Это означает, что Богу было угодно страдание содействовать спасению и очищению, которое может быть действенным для каждого, кто переживает его со смирением и доверием

к всеблагой воле Божией. По слову святого Иоанна Златоуста, «кто научился благодарить Бога за свои болезни, тот недалек от святости». Сказанное не означает, что врач или больной не должны прилагать сил для борьбы с недугом. Однако, когда человеческие средства исчерпаны, христианину надлежит вспомнить, что сила Божия совершается в человеческой немощи и что в самых глубинах страданий он способен встретиться со Христом, взявшим на Себя наши немощи и болезни (Ис. 53. 4).

**XI.2. Церковь призывает как пастырей, так и своих чад к христианскому свидетельству среди работников здравоохранения. Весьма важно ознакомление преподавателей и учащихся медицинских учебных заведений с основами православного вероучения и православно ориентированной биомедицинской этики (см. XII).**

Деятельность Церкви, направленная на провозглашение слова Божия и преподание благодати Святого Духа страждущим и тем, кто о них заботится, составляет суть душепопечения в сфере здравоохранения. Главное место в нем занимает участие в спасительных Таинствах, создание в лечебных учреждениях молитвенной атмосферы, оказание их пациентам многообразной благотворительной помощи.

Церковная миссия в медицинской сфере является обязанностью не только священнослужителей, но и православных мирян — работников здравоохранения, призванных создавать все условия для религиозного утешения болящих, которые просят об этом прямо или косвенно. Верующий медик должен понимать, что человек, нуждающийся в помощи, ждет от него не только соответствующего лечения, но и духовной поддержки, особенно когда врач обладает мировоззрением, в котором раскрывается тайна страдания и смерти.

**Быть для пациента милосердным самарянином из евангельской притчи — долг каждого православного медицинского работника.**

**Церковь благословляет православным братствам и сестричествам милосердия нести послушание в кли-**

**никах и других учреждениях здравоохранения, а также способствует созданию больничных храмов, церковных и монастырских больниц**, дабы медицинская помощь на всех этапах лечения и реабилитации сочеталась с пастырским попечением. Церковь призывает мирян оказывать посильную помощь болящим, которая покрывает человеческие страдания милующей любовью и заботой.

**XI.3.** Проблема здоровья личности и народа не является для Церкви внешней, чисто социальной, ибо напрямую соотносится с ее посланничеством в мире, поврежденном грехом и недугами. **Церковь призвана в соработничестве с государственными структурами и заинтересованными общественными кругами участвовать в выработке такого понимания охраны здоровья нации, при котором каждый человек мог бы осуществить свое право на духовное, физическое, психическое здоровье и социальное благополучие при максимальной продолжительности жизни.**

Взаимоотношения врача и пациента должны строиться на уважении целостности, свободного выбора и достоинства личности. *Недопустима манипуляция человеком даже ради самых благих целей.* Нельзя не приветствовать развитие диалога между врачом и больным, происходящее в современной медицине. Такой подход, несомненно, укоренен в христианской традиции, хотя существует соблазн низвести его на уровень чисто договорных отношений.

Вместе с тем следует признать, что более традиционная «патерналистская» модель отношений медика и пациента, справедливо критикуемая за многочисленные попытки оправдания врачебного произвола, может являть и подлинно отеческий подход к больному, что определяется нравственным обликом врача.

**Не отдавая предпочтения какой-либо модели организации медицинской помощи, Церковь считает, что эта помощь должна быть максимально эффективной и доступной всем членам общества, независимо от их материального достатка и социального положения, в том числе при распределении ограниченных медицинских**

ресурсов. Дабы такое распределение было подлинно справедливым, критерий «жизненных потребностей» должен превалировать над критерием «рыночных отношений». Врач не должен связывать степень своей ответственности за оказание медицинской помощи исключительно с материальным вознаграждением и его величиной, превращая свою профессию в источник обогащения. В то же время достойная оплата труда медицинских работников представляется важной задачей общества и государства.

Признавая возможные благие последствия того факта, что медицина все более становится прогностической и профилактической, а также приветствуя целостное восприятие здоровья и болезни, Церковь предостерегает от попыток абсолютизации любых медицинских теорий, напоминая о важности сохранения духовных приоритетов в человеческой жизни. Исходя из своего многовекового опыта Церковь предупреждает и об опасности внедрения под прикрытием «альтернативной медицины» оккультно-магической практики, подвергающей волю и сознание людей воздействию демонических сил. Каждый человек должен иметь право и реальную возможность не принимать тех методов воздействия на свой организм, которые противоречат его религиозным убеждениям.

Церковь напоминает, что телесное здоровье не самодостаточно, поскольку является лишь одной из сторон целокупного человеческого бытия. Однако нельзя не признать, что для поддержания здоровья личности и народа весьма важны профилактические мероприятия, создание реальных условий для занятия физической культурой и спортом. В спорте естественна соревновательность. Однако не могут быть одобрены крайние степени его коммерциализации, возникновение связанного с ним культа гордыни, разрушительные для здоровья допинговые манипуляции, а тем более такие состязания, во время которых происходит намеренное нанесение тяжких увечий.

**XI.4.** Русская Православная Церковь с глубокой тревогой констатирует, что народы, традиционно окормляемые ею, ныне находятся в состоянии демографического кризи-

са. Резко сократились рождаемость и средняя продолжительность жизни, постоянно уменьшается численность населения. Опасность представляют эпидемии, рост сердечно-сосудистых, психических, венерических и других заболеваний, наркомании и алкоголизма. Возросла детская заболеваемость, включая слабоумие. Демографические проблемы ведут к деформации структуры общества и к снижению творческого потенциала народов, становятся одной из причин ослабления семьи. Главными причинами, приведшими к депопуляции и критическому состоянию здоровья упомянутых народов, в XX веке стали войны, революция, голод и массовые репрессии, последствия которых усугубил глубокий общественный кризис конца столетия.

Демографические проблемы находятся в сфере постоянного внимания Церкви. Она призвана следить за законодательным и административным процессами, дабы воспрепятствовать принятию решений, усугубляющих тяжесть ситуации. Необходим постоянный диалог с государственной властью, а также со средствами массовой информации для прояснения позиции Церкви по вопросам демографической политики и охраны здоровья. Борьба с депопуляцией должна включать активную поддержку научно-медицинских и социальных программ по защите материнства и детства, плода и новорожденного. Государство призывается всеми имеющимися у него средствами поддерживать рождение и достойное воспитание детей.

**XI.5. Церковь рассматривает психические заболевания как одно из проявлений общей греховной поврежденности человеческой природы.** Выделяя в личностной структуре духовный, душевный и телесный уровни ее организации, святые отцы различали болезни, развившиеся «от естества», и недуги, вызванные бесовским воздействием либо ставшие следствиями поработивших человека страстей. В соответствии с этим различием **представляется одинаково неоправданным как сведение всех психических заболеваний к проявлениям одержимости, что влечет за собой необоснованное совершение чина изгнания злых духов, так и попытка лечения любых духовных расстройств исключительно клиническими**

**методами.** В области психотерапии оказывается наиболее плодотворным сочетание пастырской и врачебной помощи душевнобольным при надлежащем разграничении сфер компетенции врача и священника.

Психическое заболевание не умаляет достоинства человека. Церковь свидетельствует, что и душевнобольной является носителем образа Божия, оставаясь нашим собратом, нуждающимся в сострадании и помощи. Нравственно недопустимы психотерапевтические подходы, основанные на подавлении личности больного и унижении его достоинства. Оккультные методики воздействия на психику, иногда маскирующиеся под научную психотерапию, категорически неприемлемы для Православия. В особых случаях лечение душевнобольных по необходимости требует применения как изоляции, так и иных форм принуждения. **Однако при выборе форм медицинского вмешательства следует исходить из принципа наименьшего ограничения свободы пациента.**

**XI.6.** В Библии говорится, что «вино веселит сердце человека» (Пс. 103. 15) и «полезно... если будешь пить его умеренно» (Сир. 31. 31). Однако и в Священном Писании, и в творениях святых отцов мы многократно находим **строгое осуждение порока пьянства**, который, начинаясь незаметно, влечет за собою множество других погибельных грехов. Очень часто пьянство становится причиной распада семьи, принося неисчислимые страдания как жертве этого греховного недуга, так и близким людям, особенно детям.

«Пьянство – вражда на Бога... Пьянство – это добровольно накликаемый бес... Пьянство отгоняет Святого Духа», – писал святитель Василий Великий. «Пьянство – корень всех зол... Пьяница – живой мертвец... Пьянство и само по себе может служить вместо всякого наказания, наполняя души смятением, исполняя ум мраком, делая пьяного пленником, подвергая бесчисленным болезням, внутренним и внешним... Пьянство... – это многообразный и многоглавый зверь... Здесь вырастает у него блуд, там – гнев; здесь – тупость ума и сердца, а там – постыдная любовь... Никто так не исполняет злой воли дьявола, как пьяница», – наставлял свя-

той Иоанн Златоуст. «Пьяный человек способен на всякое зло, идет на всякие соблазны... Пьянство делает своего приверженца неспособным ни к какому делу», – свидетельствует святитель Тихон Задонский.

Еще более пагубной является широко распространяющаяся наркомания – страсть, которая делает поработленного ею человека крайне уязвимым для действия темных сил. С каждым годом этот страшный недуг охватывает все больше людей, унося множество жизней.

Наиболее подвержена наркомании молодежь, что представляет особую угрозу для общества. Корыстные интересы наркобизнеса также оказывают влияние на формирование – особенно в молодежных кругах – особой «наркотической» псевдокультуры. Незрелым людям навязываются стереотипы поведения, предлагающие употребление наркотиков в качестве «нормального» и даже неперемного атрибута общения.

**Основная причина бегства многих наших современников в царство алкогольных или наркотических иллюзий – это духовная опустошенность, потеря смысла жизни, размытость нравственных ориентиров.**

Наркомания и алкоголизм становятся проявлениями духовной болезни не только отдельного человека, но всего общества. Это расплата за идеологию потребительства, за культ материального преуспевания, за бездуховность и утрату подлинных идеалов. С пастырским состраданием относясь к жертвам пьянства и наркомании, Церковь предлагает им духовную поддержку в преодолении порока.

**Не отрицая необходимости медицинской помощи на острых стадиях наркомании, Церковь уделяет особое внимание профилактике и реабилитации, наиболее эффективных при сознательном вовлечении страждущих в евхаристическую и общинную жизнь.**

Полные тексты документов Юбилейного Архиерейского Собора Русской Православной Церкви размещены на официальном сайте Московского Патриархата в сети Интернет: <http://www.russian-orthodox-church.org.ru>, а также опубликованы в № 8 «Информационного бюллетеня ОВЦС МП».



# Очерки конфликтологии реальных ситуаций

## ЗАБАСТОВКИ В ПАТП:

---

*ИГРЫ ПО ПРАВИЛАМ ИЛИ ИГРЫ БЕЗ ПРАВИЛ\**

АРКАДИЙ ПАЗОВСКИЙ

Сразу же после забастовок, прошедших летом 1997 г. в двух описываемых ПАТП (П-1 и П-2)<sup>1</sup> при поддержке журнала «ЭКО» было проведено инициативное обследование причин конфликтов и состояния социальной напряженности на предприятиях унитарного пассажирского транспорта<sup>2</sup>. Исследовалась реакция пассажиров<sup>3</sup> и конкурентов в рыночном сегменте бастовавших предприятий на забастовку. В дальнейшем информационная база пополнялась периодически проводимыми углубленными интервью<sup>4</sup> с управленческим персоналом, профсоюзными лидерами и работниками муниципального пассажирского транспорта всех уровней, фиксируемыми наблюдениями и сбором документальных источников, характеризующих развитие *организационных конфликтов* в системе УПТ. В целом метод сбора информации близок к исследовательской стратегии *изучения случаев*, хотя надо признаться, что в этом, первом своем самостоятельном исследовании, автору не удалось выдержать ее в полном объеме. Об остальном пусть судит читатель.

---

\* Продолжение. Начало см.: ЭКО. 2000. № 10.

<sup>1</sup> Речь идет о двух объектах исследования – назовем их П-1 и П-2, на каждом из которых происходят аналогичные (в отличие от П-3, П-4... П-п ... П-20), но вполне самостоятельные процессы развития, актуализации и воспроизводства конфликта социальной организации индустриального типа с окружающей средой.

<sup>2</sup> Анкетный опрос по репрезентативной выборке проведен в июне 1997 г. (n-380, 5 точек опроса).

<sup>3</sup> Телефонный опрос по случайной выборке, август 1997 г. (n-180, 3 точки опроса) и включенное «Я – пассажир» наблюдение.

<sup>4</sup> С июня 1997 г. по август 2000 г. автор провел 23 углубленных интервью со всем спектром работников муниципального пассажирского автотранспорта.

© ЭКО 2000 г.

## **Час забастовки в экономическом и социальном измерениях**

Сейчас, возвращаясь к истокам событий, следует отметить, что впервые данные конфликты актуализировались в коллективных действиях все же не в мае–июне, а еще в начале апреля 1997 г., когда водители и кондукторы П-1 и П-2 объявили предупредительную одночасовую забастовку прямо на линиях. Сценарий акции лидеры профсоюза «Соц-проф» разработали по всем правилам:

- провели профсоюзные собрания, на которые были приглашены директора предприятий в качестве работодателей;
- направили руководству департамента транспорта мэрии и УПТ выписки из протоколов с решением собраний;
- разослали пресс-релизы;
- оповестили общественность города через местные средства массовой информации.

Тем не менее муниципальная власть «маленькую» забастовку решила проигнорировать. Это стандартный прием «ухода», тогда в бюрократической игре делается вид, что «ничего не происходит».

Безусловно, иногда конфликт имеет такую специфику, что оппоненту надо дать возможность просто «выпустить эмоциональный пар» и тем самым «естественно» снять конфронтацию. Но такой ход эффективен в очень узком спектре эмоционально заряженных межличностных конфликтов.

Однако нередко самонадеянный чиновник в силу амбиций или недостаточного профессионализма, недооценив сложность ситуации, начинает «играть в жмурки» с оппонентами, которые представляют групповые или организационные интересы, пытается уйти от проведения переговоров, т. е. становится в позицию недосягаемости. Бывает, наоборот, низко оценив собственные возможности, управленец пытается «уйти» от решения проблемы и опять же «прячется» на позиции недосягаемости. В основном этот прием используют управленцы или чиновники такого уров-

ня власти, на котором конкретная проблема не может решиться в силу ограниченности их полномочий или ресурсов. Тем не менее в качестве представителей института бюрократии они защищают «честь мундира» и показывают неограниченную широту властных полномочий, пытаясь не разрешить, а любым путем загасить конфликт, оттягивая время.

Однако любой неразрешенный социальный конфликт, приобретая затяжной, застойный характер, начинает масштабно воспроизводиться, втягивая в сферу противостояния все новые группы и институты участников. Что и произошло в нашем случае.

Задолженность по заработной плате в системе УПТ к моменту проведения «маленькой» забастовки составляла четыре месяца. Требования профсоюза, организовавшего акцию, погасить ее были вполне справедливыми. Но переговоры с ним лица, принимающие решения (ЛПР) о выплате задолженности, вести не стали и долги не вернули. Позже, в более раскаленной обстановке «большой» забастовки, пришлось погашать уже полугодовую задолженность. Автобусные маршруты фактически были сданы конкурентам во временное пользование. Среди пассажиров появилась категория «обманутых вкладчиков» – люди с месячными и полумесячными проездными билетами. Руководители департамента мэрии и УПТ полностью потеряли престиж в глазах работников. Лидеры «большой» забастовки отказались вести с ними переговоры.

Таким образом, за два месяца неразрешенный конфликт, учитывая рост долгов по оплате труда, а во время «большой забастовки» – претензии институтов защиты прав потребителей и массовое падение спроса на проездные билеты, – в 2,5 раза усугубил экономическую проблему, а в социальном плане вышел далеко за рамки социально-профессиональных отношений, став, по сути дела, достоянием широкой общественности. А молодой профсоюз (местком «Соцпроф» в П-2 существовал 1,5, а в П-1 – около одного года) успешно прошел «боевое крещение» и определил свои очередные задачи в развивающемся конфликте.

## «Эй, вы, там, смотрите у меня!»

Только накануне первой (май–июнь 1997 г.) «большой» забастовки региональные лидеры и вожаки месткомов профсоюза «Соцпроф» П-1 и П-2 ощутили на себе внимание «высоких» хозяев предприятий, получив от них уведомление следующего содержания:

«Российская Федерация

Председателю координационного  
совета регионального союза  
«Соцпроф»

**Мэрия**

**Управление**

**пассажирского транспорта**

Председателю МК «Соцпроф» П-1

Председателю МК «Соцпроф» П-2

02.05.97 № 325

По имеющимся сведениям в муниципальных П-1 и П-2 под руководством профсоюза «Соцпроф» готовится проведение забастовки с 05.97.

Из представленных документов (уведомлений месткомов «Соцпроф», протоколов собраний, пресс-релиза координационного совета регионального союза «Соцпроф») усматривается несоблюдение порядка разрешения коллективных трудовых споров, установленного Федеральным законом от 23.11.95 г. № 175-ФЗ. Забастовка, объявленная без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных статьями 3–8, 12–16 указанного Закона, является незаконной.

В связи с изложенным управление считает необходимым предупредить вас об ответственности, предусмотренной ст. 22 Закона:

“Профсоюзная организация, объявившая и не прекратившая забастовку после признания ее незаконной, обязана возместить убытки, причиненные незаконной забастовкой, за счет своих средств в размере, определенном судом”.

Кроме того, за нарушение порядка организации или проведения собрания, митинга, демонстрации, шествия, пикетирования либо иного публичного мероприятия, а также участие в них, Кодексом России об административных правонарушениях (ч. 2, ст. 166<sup>1</sup>) установлена ответственность в виде предупреждения, или наложения штрафа в размере до пяти минимальных размеров оплаты труда, или исправительных работ на срок до двух месяцев с удержанием до 20 процентов заработка.

Начальник управления

И. И. ИВАНОВ»

Перефразируя классика, можно сказать, что этот официальный документ – и по форме, и по существу – издевательство. Начальник управления, судя и по стилистике, и по тону, в котором составлено письмо, обращается к представителям работников, то есть к своим социальным парт-

нерам, с таким нескрываемым барским презрением, словно не он работникам, а они ему задолжали 6 млрд руб. Такова на тот момент была фактическая задолженность по заработной плате во всех предприятиях системы УПТ. И еще несколько штрихов, характеризующих подмену понятия «решение проблемы» понятием «авторитет института власти».

**Первое.** Чтобы приступить к решению проблемы и поиску путей для урегулирования конфликта, руководству УПТ было бы неплохо незамедлительно вступить в переговоры с организаторами коллективных действий, наладить с ними личный контакт, в конце концов, создать комиссию...

Могут спросить – зачем? Кому же, мол, неизвестна проблема? Отвечу. Проблема известна, но денег нет. А пока комиссия работает, профсоюзы с ней взаимодействуют, разрабатываются предложения – профессионалы-экономисты, бухгалтеры срочно ищут деньги. И начать бы это даже не в апреле, а еще в декабре, когда накопление долгов только наметилось. Конечно, создание комиссии тоже можно интерпретировать как стремление «оттянуть время». Правильно! Для решения любой проблемы необходимо время. Но в данном случае никто не уходит от конфликта. Наоборот, процесс взаимодействия происходит «лицом к лицу», расширяются социальные контакты, идет коллективный поиск решения проблемы. Главное – все ощущают себя причастными к ее решению...

А осознание своей социальной значимости необходимо всем – не только начальнику УПТ, но, как показывают результаты наблюдения, и рядовому кондуктору тоже. Причем довольно интересное явление наблюдалось в среде забастовщиков: чем больше группа, находящаяся на самом низком социально-профессиональном уровне, наиболее ограниченная в возможности социальной мобильности, осознавала свою социальную значимость (пусть даже только в рамках данной, забастовочной, ситуации), тем больше групповое поведение начинало копировать стандарты управленческого поведения, принятые в данной организации.

**Второе.** К решению проблемы можно подходить формально, пытаясь спрятаться за буквами закона и нормативных

предписаний. Но можно ведь и неформально, общаясь с оппонентом, пытаться понять его позицию, заодно убедить и его в своей правоте. Но начальник УПТ демонстрирует подписанием документом, что «тот прав, у кого больше прав».

**Третье.** Но не прав руководитель. Профсоюз – юридическое лицо, самостоятельный субъект правовых отношений, у которого не меньше, а в некотором отношении больше полномочий, в том числе в проведении правовой экспертизы социально-трудовых отношений. Но чиновник почему-то присвоил себе функцию прокурорского надзора... Видимо, столь велика амбиция, что он и с профсоюзом, и с законом на «ты».

В дальнейшей «буче, боевой и кипучей» одночасовая предупредительная забастовка почему-то забылась и профсоюзными лидерами, и рядовыми забастовщиками. Не много сказали о ней и руководители.

Думаю, потому что реально эта акция имела незначительный экономический эффект<sup>5</sup>. Конкретных расчетов никто не делал. Но несложно с достаточной точностью определить его по имеющимся косвенным показателям. Из интервью с директором П-1 известно, что ежедневная выручка на том этапе в среднем составляла 35 млн руб., в П-2, по словам заместителя директора, 18 млн руб. Таким образом, при средней выручке обоих предприятий в 53 млн руб. и 17-часовом режиме эксплуатации парка «ущербный» эффект протеста составил порядка 3,1 млн руб.

*Для сравнения:* официально среднемесячная заработная плата водителей в то время начислялась в размере 1, 54 млн руб.

Так что ничьи экономические интересы в принципе эта акция не задела, да и цель такая перед ней не ставилась. Предупредительная забастовка имела чисто символическое

---

<sup>5</sup> Странно слышать: «экономический эффект» акции протеста. Тем не менее, как подсказывает жизнь, хорошо осязаемая величина сиюминутного ущерба отрезвляет потерявших социальное чутье управленцев куда эффективнее, чем прогнозы возможных общественных последствий от акции без осязательного ущерба.

значение – продемонстрировать социальный потенциал протеста. Но реально ее значимость оказалась более чем осязаемой.

*Во-первых*, руководители УПТ и департамента транспорта мэрии дискредитировали себя в производственных подразделениях как социальные партнеры и как оппоненты, не готовые к диалогу. Из этого вытекало тактическое решение лидеров «Соцпрофа»: на диалог с клерками не идти, вступать в переговоры только с лицами, принимающими решения.

В городском масштабе таким лицом, способным решить вопрос погашения задолженности по заработной плате, оказался только мэр.

*Во-вторых*, институт работодателя, представленный директорским корпусом предприятий, входящих в систему муниципального пассажирского транспорта, осознается профсоюзом как ограниченно дееспособный выполнять реальные управленческие функции.

Одна из основных функциональных обязанностей работодателя – своевременно и полностью выплачивать работникам заработную плату. Помимо международных и общероссийских законодательных актов в каждом муниципальном предприятии сроки и объем выплаты заработной платы отражены в коллективных договорах, принятых на конференциях или общих собраниях работников организаций и подписанных директорами, председателями профкомов транспортников и председателями месткомов «Соцпроф». Однако хозяйственная дееспособность директоров на 70% ограничена деятельностью УПТ (полномочного представителя собственника) как распорядителя основными финансовыми потоками и материально-техническими ресурсами, а также законодательством о льготах различным категориям граждан в России.

Ввиду того что директор предприятия назначается начальником УПТ на контрактной основе, т. е. является наемным высокооплачиваемым менеджером, вполне понятно, что он не может требовать у своего вышестоящего руководства возврата присваиваемых муниципалитетом и государством 3/4 всей создаваемой предприятием стоимости. Вернее, может, но не будет. А если даже будет, то все равно ничего не

получит. Но в данном случае речь идет не о процессе взаимодействия директора и УПТ, там развиваются свои «крутые» коллизии и столкновения, речь – о результате. А результат – нулевой.

В принципе *дефолт*<sup>6</sup> в данном случае автор склонен трактовать как *забастовку наоборот*, т. е. – добровольный отказ (полный или частичный) работодателя и собственника, чьи интересы работодатель представляет, от выполнения своих функциональных обязанностей, обусловленных существующим законодательством, перед трудовым коллективом, в целях соблюдения корпоративных или групповых интересов<sup>7</sup>. В таком случае забастовка работников с целью погашения долгов по заработной плате есть способ выведения работодателя и собственника из состояния дефолта путем отказа от работы и нанесения экономического ущерба предприятию.

*В-третьих.* Лидеры «Соцпрофа» начинают игнорировать работодателя как аморфный институт (в лучшем случае заручаются его негласной поддержкой для проведения своей профсоюзной стратегии на предприятиях), предъявляя свои требования напрямую собственнику – муниципалитету. По сути дела «Соцпроф» в определенной степени берется за выполнение функции работодателя – решить вопросы погашения долгов и нормализации дальнейшей выплаты заработной платы.

Из интервью с профсоюзным лидером координационного совета городского профсоюза «Соцпроф» работников общественного транспорта после летней забастовки 1997 г.:

*«Мы просто пришли к одному, к другому директору и сказали: ваше дело – сторона, с зарплатой мы без вас разберемся, и с мэрией, и с УПТ, вы только спокойно сидите, не мешайте. И они не дергались – дали нам возможность нормально подготовить акцию. Ну, а потом*

---

<sup>6</sup> Невыполнение каких-либо требований, установленных законом.

<sup>7</sup> Юридически «забастовка» – это временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора» (Закон о порядке разрешения коллективных трудовых споров, ст. 2, п. 5.)

*уже, когда УПТ и мэрия нажали на них, началось психологическое давление на забастовщиков. Только это уже аж на третий день забастовки... К тому времени “водители” морально окрепли».*

*В-четвертых, конфликт выходит за рамки социально-трудовой сферы. Он сковывает производственную деятельность предприятия, проникает во взаимоотношения с налоговыми органами. Происходит внутригрупповая дифференциация по признакам отношения к конфликту и участия в нем, что в конечном итоге проявляется в фактах открытой дискриминации меньшинства. Эффект разрушения, воспроизводство которого стимулируется активным отчуждением предприятия от ресурсов, разъедает социальный организм ПАТП, разрушается создававшаяся десятилетиями производственная и социальная инфраструктура...*

### **Многоликая правда конфликта, или кое-что об интересах, и совместимых, и чуждых друг другу**

Дальше приходит в голову вездесущий штамп. Что-то вроде того, что процесс разрушения, мол, порождает агрессию...

Но результаты опроса, проведенного сразу же после «большой» забастовки летом 1997 г. в трудовых коллективах П-1 и П-2 и включенного наблюдения забастовки летом 2000 г. на тех же самых объектах, не дают никаких оснований говорить о проявлениях массовой или групповой агрессии.

#### **Социальный портрет забастовщика в ПАТП**

По своим социально-психологическим характеристикам это оптимист активного склада в П-1<sup>8</sup> и активизирующийся

---

<sup>8</sup> По результатам опроса, проведенного по горячим следам «большой» забастовки летом 1997 г. (время эйфории победителей), готовы к акциям массового протеста в связи с положением, создавшимся на предприятии, 74% работников и только 10% считали: «Что ни делай, все равно ничего не добьешься».

в зависимости от обстоятельств пессимист в П-2<sup>9</sup>. В акциях протеста принимает участие исключительно рабочий персонал – водители, кондукторы и ремонтники. Средний возраст мужчин – 41 год, женщин – 38 лет. Основной подъем групповой протестной активности в П-1 наблюдался в периоды демонстрации вновь созданными первичными организациями «Соцпроф» своего потенциала в защите прав работников; смены руководства и стремления очередного нового директора, как говорится, сходу изменить социальный порядок на предприятии. Особенно при обострении противоречий во взаимоотношениях администрации с лидерами «Соцпрофа», которые пользуются у основной массы рабочих на предприятии высоким устойчивым авторитетом и умеют организовать людей.

В П-2 после демонстрации «Соцпрофом» своих потенциальных возможностей администрации удалось расколоть и практически ликвидировать первичную организацию этого профсоюза<sup>10</sup>. В дальнейшем групповая активность работников проявлялась только под воздействием внешних «стимулирующих» факторов, главный из которых – соседство с П-1.

Зафиксировано и определенное различие в эмоциональном состоянии участников забастовки:

в П-1: 65,3 % опрошенных были устойчиво уверены в себе, 22,4 сомневались в своих возможностях, 12,3% ощущали неуверенность и страх за свое будущее;

в П-2 соответственно – 53,1; 25,9; 21 %.

Женщина-забастовщик – это кондуктор. Она значительно энергичнее и решительней, хотя для нее потенциальная угроза потерять работу намного выше, а найти ей, безус-

---

<sup>9</sup> По результатам того же опроса к новым акциям массового протеста были готовы 40,3% опрошенных, хотя 82,4% работников были возмущены своим положением, 69,5% недовольны деятельностью администрации предприятия и практически все (более 90%) – деятельностью департамента мэрии и УПТ.

<sup>10</sup> Руководство предприятия, таким образом, в полном смысле слова продемонстрировало достаточно высокий административный потенциал, а работники – низкую степень сплоченности и организованности, что во многом говорит об отсутствии в их среде лидеров, способных возглавить общественное движение.

ловно, будет труднее, чем высококлассному водителю, который в случае увольнения через неделю будет сидеть за рулем другого автомобиля. Кондукторы – самая низкоквалифицированная и малооплачиваемая категория среди основного состава работников предприятия, хотя примерно треть из них имеют среднее специальное или высшее образование. Это в основном женщины, которые были вытеснены в ПАТП коллапсом рынка труда и развалом производства. Социальная мобильность в этой группе весьма невысокая, в значительной мере – по нисходящей: учитель, инженер – кондуктор. Но есть и примеры обратного свойства – переход из кондукторов в диспетчеры или в контрольно-ревизионную службу.

Численно забастовщиц раза в три меньше, чем мужчин, но именно они своей энергичностью создают общий фон забастовки. Они прорабатывают «слабых духом мужиков», они блокируют ворота, они выпускают газету. «В состоянии забастовки» они разговаривают с начальством тем самым тоном, которым вчера начальство общалось с ними. В них просыпается удивительное желание управлять. Судя по тому, с каким энтузиазмом они блокируют ворота, не выпуская на линию тех, кого забастовщики неслестно называют «штрейкбрехерами» и как хорошо это у них получается, в каждой забастовщице таится организаторский потенциал как минимум главного диспетчера предприятия<sup>11</sup>.

Директор одного из бастовавших летом 2000 г. ПАТП от такого усердия женщин, не выпускавших колонну «штрейкбрехеров» на линию, приказал выгнать тягач и разобрать железобетонную ограду предприятия, чтобы в проделанную таким образом брешь выпустить колонну машин. Тягач выгнали и даже успели тросами подцепить плиты ограды, но

---

<sup>11</sup> Тем не менее как раз у этой социальной группы забастовщиков самое неустойчивое психоэмоциональное состояние (по результатам 1997 г.): в общей сложности 48% кондукторов боятся потерять работу, 54% ощущают страх за будущее. Подавляющее большинство, конечно, возмущены своим положением, почти 83% опрошенных готовы к акциям массового протеста, хотя 20% сомневаются в их эффективности и еще 15% считают, что «все равно ничего не добьешься».

тут группа забастовщиц с таким неистовым энтузиазмом встала на защиту забора как материальной ценности, принадлежащей предприятию, что водителю ничего не оставалось, как увести свой вездеход от греха подальше, и директор больше не предпринимал попытки «нанести материальный ущерб на вверенном ему объекте».

Словом, для женщин забастовка – это работа.

Водители в ПАТП – каста, рабочая элита (так их характеризуют ремонтники). Каждый – профессионал высокого класса, иначе автобус не доверят. Довольно хороший образовательный уровень. Среднее специальное или техническое образование – у 46%, 15 – с институтскими дипломами, еще 12% где-нибудь учатся. Общее среднее образование в основном у тех, кому за пятьдесят. Потенциал социальной мобильности у водителей весьма высокий как внутри своей профессиональной группы (каждый из них в принципе потенциально может получить более престижную машину, более выгодный маршрут, стать бригадиром), так и возможность перейти в другие социальные группы – от начальника колонны и выше. Межгрупповая ротация – переход на административно-управленческие, общественные должности (например, председатель профкома или начальник отдела эксплуатации) и в последующем возвращение на автобус – воспринимается здесь как вполне нормальное явление. Многие начальники ПАТП, руководители УПТ вышли из водителей.

В забастовке главная задача шофера – никуда не ехать. Приходить в ПАТП он должен (иначе – прогул) и просто общаться с товарищами. А за тем, чтобы водитель никуда не поехал, не поддался давлению руководства, бдительно следят женщины. Они ограждают мужчин от влияния администрации.

А иначе водители поедут. Не все, конечно, но... Водитель в ПАТП – наиболее пассивный и вялый социальной институт. Хотя по результатам опроса в этой группе забастовщиков 74% устойчиво уверены в себе, 55% считают, что плетью обуха не перешибешь. Подавляющее большинство водителей, естественно, возмущены своим положением, но боятся потерять работу (результаты 1997 г.).

Однако, как показали дальнейшие события, в этом опять же больше от инерции<sup>12</sup>, привычки к насиженному месту, чем страха, вызванного реальным положением данной профессиональной группы на рынке труда. Летом 2000 г., накануне забастовки, 40 водителей, уволенных с одного из обследованных предприятий, в течение недели получили в частных фирмах более престижные машины при лучших условиях оплаты труда.

Ремонтники – народ мастеровой. Им все равно что блоху подковать, что на автобусе рессоры заменить. Они не демонстрируют протест участием в тесной тусовке остальных забастовщиков на машинном дворе. Но принципиально поддерживают их, не соблюдая рабочий режим ремонтного оборудования для нужд предприятия. Акция ремонтников носит больше характер солидарности, потому что невозможно определить, как скажется их отказ от работы на производственных результатах предприятия. Если час забастовки одного водителя обходится предприятию в 2 руб. (без учета проездных и льготников), то сколько стоит простой одного ремонтника – можно определить только в конкретной производственной ситуации.

В основном это мужчины, социально мобильные по всем диагоналям и вертикалям. Костяк ремонтников – образованные и технически, и профессионально люди. В этой группе забастовщиков можно встретить и бывшего инженера, и отставного военного, и провинившегося, переведенного на нижеоплачиваемую работу водителя, выпускников и ПТУ, и МФТИ – известного Московского физико-технического института. Из ремонтников выходят начальники РММ, отделов снабжения и сбыта, главные инженеры.

Очень важное социальное качество ремонтников заключается в том, что это самый неунывающий на предприятии народ, который умеет добывать себе приработок, обслуживая потребности окружающей социальной среды, в том числе и водителей своего предприятия. В основном их не

---

<sup>12</sup> Инерция в данном случае – это не оценочная характеристика (т. е., не хорошо и не плохо), а естественное состояние людей, еще не потерявших чувство жизненной стабильности.

страшит возможность потери работы (60% опрошенных), они не боятся за свое будущее (53,8%), не склонны прибегать ни к каким крайним мерам (в том числе и забастовкам). Но крайне не довольны ходом реформ (85,3%) и тем, как управляют предприятием мэрия и УПТ (79,1%). При этом стремятся к «левым» заработкам (42,2%) и будут использовать любую возможность, которую дает работа на предприятии (даже запрещенную и наказуемую), для того чтобы заработать (27,4%).

Таким образом, забастовщик в ПАТП – человек зрелый, в основном профессионально подготовленный и опытный, знающий цену своему труду, уверенный в себе и в собственном будущем. Хотя в основной производственной группе – социально довольно пассивный.

Достаточно интересный факт наблюдения (лето 2000 г.): когда потребовалось взять под контроль территорию предприятия, вместе с женами ночью пришли бастовать мужья, никакого отношения к ПАТП не имевшие. Оказалось, что многие здесь дружат семьями, хорошо друг друга знают. Есть свои весьма специфические традиции и ценности в таких неформальных группах. Для определенной, довольно молодой (примерно 26–28 лет) категории работников эти ценности значительно больше, чем ценность заработной платы, делают предприятие «своим».

Интересен тот факт, что при очень продолжительной задержке заработной платы и накоплении личных долгов требование выплаты задолженности основная масса забастовщиков (63,9%) отождествляют все же не с ценностью денег как таковых (их требования к хозяевам не содержат, кстати, ни пункта о компенсации процентов за пользование средствами, ни возмещения морального ущерба), а с утверждением принципа социальной справедливости.

Вот и написан социальный портрет забастовщика в ПАТП. Тип, безусловно, получился несколько странный для нашего меркантильного времени – какой-то реалистический оптимист. Акция его протеста – это вовсе не акт озлобленности и отчаяния, а действие социального самоутверждения и поиска правды.

## Воскресенье. Третьи сутки забастовки

### Момент истины

**Заметки из дневника включенного наблюдения, проведенного во время забастовки в ПАТП (июль 2000 г.), дополненные результатами репрезентативного опроса (1997 г.)**

### Эмоциональное самочувствие и социальное поведение

**12 час. 30 мин.** В месткоме «Соцпроф» П-1.

За три года, истекшие со времени первой «большой» забастовки, антураж здесь изменился мало. Все тот же закуток в 4 кв. м (без окон) в боковушке кондукторской комнаты, те же два обшарпанных канцелярских стола, один из которых, как инвалид на протез, опирается на подложенные вместо то ли сломанной, то ли истлевшей ноги кирпичи. Три года назад тогда еще новый местком приютила здесь контрольно-ревизионная служба предприятия. Как два присутствия размещались в одной кладовке – остается загадкой. Теперь контролеров перевели в другое помещение, так что и у месткома «улучшились» условия работы.

Председателя месткома на месте нет. Она на переговорах у директора. Все ждут ее возвращения – на улице, в кондукторской и здесь, в комнате. Возбужденные забастовщики наперебой рассказывают, что с утра в предприятии находится начальник УПТ. Дважды он пытался убедить людей приступить к работе, но предложенные им условия о поэтапном, за полтора–два месяца, погашении долга по заработной плате они не приняли. Но не потому что сами по себе условия УПТ неприемлемы.

Это принципиальная позиция, реакция на действия руководства. Несколько месяцев назад здесь сменился директор. Нынешний – третий за последние три года. Новый руководитель с первых же дней «круто» взял. В одностороннем порядке отменил ряд положений коллективного договора, что привело к ущемлению интересов работников и ухудшению условий труда, в одностороннем порядке отка-

зался от примирительных процедур с месткомом. Более того, с его приходом начался новый виток задолженности. Все это, по рассказам, сопровождается элементарной грубостью руководителя в общении с работниками.

– Он нас совершенно не считает за людей, мы для него рабы, – чуть ли не в голос выражают свое мнение беседующие со мной в ожидании возвращения председателя месткома забастовщики.

Кондукторы аргументируют:

– С женщинами разговаривает, как с последними девками. Придешь к нему с вопросом, а уходишь со слезами...

Бригадир водителей Юра:

– Я к нему пришел, надо было чисто производственный вопрос решить. А он мне: «Ты кто такой?» И пальчиком так – дрыг, дрыг: «А ну, иди отсюда, освободи кабинет...» Ну, и я ему: «Слушай, – говорю, – со мной никто так пальчиком еще не разговаривал, и ты не дрыгайся, а то без пальчиков останешься... Мы что тебе, рабская сила?» А теперь, видишь ли, иди им на уступки. Никаких...

Из всего, что говорят люди, ясно одно: предложение начальника УПТ отвергнуто не потому, что оно по сути своей неприемлемо, а как амбициозный ответ на амбициозные перхлесты руководства.

### **13 час. 05 мин.** *Двор машинного парка П-1.*

Все автобусы выстроены по периметру и увешаны плакатами, говорящими о голодном водителе и жиреющем чиновнике, об опасностях, подстерегающих пассажиров в муниципальном общественном транспорте, и т.д. и т.п. Собственно говоря, плакаты мало чем отличаются от тех, что я видел три года назад. Да и сама ситуация раскручивается в том же самом режиме. Можно прогнозировать – переговоры с руководством УПТ не увенчаются успехом, все проблемы разрешит мэр. Все зависит лишь от того, как долго мэр будет тянуть с их решением, а вернее, искать деньги, чтобы рассчитаться.

Появление председателя профкома вызывает оживление: ну, наконец-то, дождались. Ее окружают, и вся масса людей, человек 60, движется по направлению к местному. Но

ничего утешительного председатель сказать не может. Сама она сильно возбуждена. Переговоры сорваны. Пока костяк месткома договаривался с начальником УПТ о приемлемых условиях прекращения забастовки, директор предприятия, пользуясь отсутствием руководителей стачки, стал заставлять водителей выезжать на линию. Мотивировал тем, что с профсоюзом уже обо всем договорились. Об этом «парламентерам» быстро сообщили кондукторы. По их словам, директор хватал каждого попавшегося ему водителя и тащил к автобусу. Некоторые пошли, как послушные дети, и уже сидели в кабинах.

Так вместо договоренности появилось еще одно дополнительное требование: для возобновления переговоров директора, как провокатора, убрать с предприятия до окончания забастовки. Поступки директора расцениваются как попытки сорвать забастовку без достижения договоренностей.

Все в голос решают стоять до последнего.

В это время среди забастовщиков появляется председатель регионального союза «Соцпроф». После короткого совещания, проведенного прямо на улице, вместе с председателем месткома они идут к начальству, чтобы сообщить о решении коллектива.

### **13 час. 55 мин.** *Машинный парк П-1.*

Возвращаются быстро. Сообщают ответ начальника УПТ: «Бастуйте, сколько хотите. Мы сегодня привезем сюда водителей из других предприятий, они выведут ваши автобусы и будут на них работать на линии».

Ситуация пиковая. Чувствуется, что эмоциональное напряжение у людей на пределе. Женщины замолкают на полувздохе, из мужчин попросту лезет брань в адрес хозяев. И первое нормальное слово, кому-то лихо пришедшее на ум:

– Не отдадим!

Остальные сначала еще не совсем осознанно начинают цепляться за эту мысль, как за спасательную соломинку; но уверенность созревает быстро:

– Не отдадим!!!

И все уже готовы стоять до последнего не только в забастовке, но защищать свой П-1 от попыток постороннего вторжения. Реакция водителей и кондукторов на угрозу *локаута*<sup>13</sup> почти моментально проявилась в готовности к силовому противостоянию. И только тогда, когда общее настроение было подготовлено, свое слово сказал председатель регионального союза «Соцпроф»:

– Никто не имеет права вот так, спонтанно, посадить на ваши автобусы работников другого предприятия. Это явное нарушение. Но в создавшейся ситуации попытаться сделать это могут. А мы можем взять предприятие под свой круглосуточный контроль и осуществлять охрану всего, что здесь находится. В ином случае надо садиться на автобусы и выезжать на линию...

Мнение было единым: стоять.

– Есть добровольцы выступить на охрану предприятия? – спросила председатель месткома.

Добровольцами были все присутствовавшие. Поэтому матерям, имеющим малолетних детей, и женщинам, в семьях у которых были больные, участвовать в этой акции не рекомендовали.

Так был сделан первый шаг на пути к захвату предприятия. И только дальнейшее разумное бездействие администрации, видимо, осознавшей меру допустимого психологического давления, не спровоцировало более радикальные действия работников.

### ***Слабость большинства и групповой эгоизм***

#### ***21 час. 10 мин. Перед предприятием***

Забастовщики встречают из рейса тех, кого называют «штрейкбрехерами». Это театрализованное действо со своими декорациями и действующими лицами. Усыпанная зеленью дорожка, «терновые» букеты, фотоаппарат, заготовленные слоганы. Унизительные почести приготовлены тем,

---

<sup>13</sup> Одна из форм борьбы предпринимателей с забастовщиками, которая выражается в закрытии предприятия и последующих массовых увольнениях.

кто, по мнению участников и руководителей стачки, «предал» принципы рабочей солидарности.

Меня интересуют причины расслоения рабочей среды. Понятие «штрейкбрехер» – это, в сущности, профсоюзный термин, возможно, даже ярлык, который группа, сплоченная в данный момент чувством круговой поруки, наклеивает на тех, кто участвовать в стачке не желает или в силу каких-то обстоятельств – морального или религиозного чувства, личных обязательств и т. д. и т. п. – не хочет. И в принципе имеет на это такое же право, как и те, кто решил бастовать.

Кто они, эти «отказники»?

*Во-первых*, и это вполне очевидно, среди них нет членов профсоюза «Соцпроф». Поэтому никто не может их обязать ни по каким моральным, групповым, профсоюзным, а тем более юридическим соображениям поддерживать акцию протеста. В конце концов, многие коллективные и массовые действия, проводимые другими профсоюзами, не поддерживаются «Соцпрофом». И что? В той ситуации «соцпрофовцев» можно зачислять в категорию «наиболее презираемой части»<sup>14</sup> работников?

*Во-вторых*, среди тех водителей, которые забастовку не поддержали, есть люди, значительное время проработавшие на управленческих, инженерно-технических и общественных должностях. По своей психологии они уже не столько «синие», сколько «белые» воротнички. Естественно, они пользуются связями и привилегиями в той среде, из которой пришли на свои нынешние рабочие места. Почему они обязаны по «соцпрофовскому почину» разрывать свои социальные связи?

*В-третьих*, не поддержали забастовку (хотя бы морально, т. е. не хотели в ней участвовать, но «по причине своего богатого воображения, избежали позорной участи «штрейкбрехеров»<sup>15</sup>) водители, обслуживающие наиболее перспек-

---

<sup>14</sup> Фраза из выступления в прениях председателя регионального союза «Соцпроф» в областном суде.

<sup>15</sup> ЭКО. 2000. № 10. С. 99. Фраза вставлена автором при подготовке этого материала.

тивные, или, по расхожему просторечию, «блатные» маршруты; люди, имеющие большой доступ к извлечению теневых доходов и, естественно, не желающие лишиться их в перспективе. Безусловно, это, опять же, связано с привилегиями, которые дает расположение администрации.

Таким образом, забастовка, представляющая собой коллективный трудовой спор в защиту индивидуальных интересов всех работников (а не большинства), не только наносит материальный ущерб групповым интересам администрации, но несет в себе угрозу индивидуальным интересам меньшинства рабочих. По результатам опроса, (1997 г.) 19,2% работников массовых профессий в бастовавших ПАТП отметили, что не участвовали и не собираются участвовать в забастовках. По своему профессиональному составу 60% из них – водители, 28% – ремонтники. В основном это – члены профсоюза транспортников (73%), остальные вообще не состоят ни в каком профсоюзе. По своим психоэмоциональным характеристикам большинство из них уверены в себе и собственных возможностях, не скрывают своего стремления к «левым» заработкам, лояльны к администрации в целом – ПАТП, УПТ и мэрии, считая, что во всех бедах предприятия виновата общая обстановка в стране.

Интересно, что неблагополучное большинство П-1 может предложить благополучному меньшинству, кроме уз «круговой поруки»?

Большинство ничего не предлагает. Оно требует у меньшинства подчинения своему влиянию и выполнения норм рабочей солидарности. И это не просто моральное требование. В своих действиях забастовщики копируют амбициозное поведение администрации, наказывая не только идейным воздействием, но и вполне реальными действиями (блокировка ворот, транспорта) «предательское» меньшинство. Правда, в данном случае амбициозность забастовщиков проявляется не в апломбе, а в синкретизме коллективных ритуалов. Каждый ритуал персонифицирован, т. е. адресован не всему меньшинству в целом, а направлен против конкретных лиц. Происходят микроконфликты большинства как

группы с каждым отдельно взятым из числа провозглашенных «штрейкбрехерами».

Провоцируется агрессивная реакция.

*Во-первых*, угрозой личным интересам.

*Во-вторых*, морально-психологическим давлением сплоченной группы на личность.

*В-третьих*, прямыми оскорблениями личности, выставлением ее в извращенном виде.

*В-четвертых*, причинением материального вреда (если считать таковым упущенную личную выгоду от каждого несостоявшегося рейса).

*В-пятых*, отсутствием реального механизма институциональной защиты личности в данное время и в данном месте от действий большинства.

Здесь необходимы некоторые пояснения принципиального характера. Эта страничка из дневника не говорит о том, что автор отвергает позитивную роль принципов солидарности или умаляет их достоинства. Наоборот, автор считает, что солидарность – один из фундаментальных факторов существования как больших, так и малых групп. Но автор не считает, что ногами принципов солидарности можно растаптывать права и интересы личности. Личность, а тем более, если она не относит себя к данной социальной группе, не разделяет принципов большинства, должна быть надежно защищена от какого-либо диктата и насилия со стороны группы. Иначе в организации не будет условий для реализации потенциала личности и развития того, что называется «человеческим фактором». Зато будут созданы все условия для развития групповщины и авторитаризма.

Реакция меньшинства аналогична той, которую проявляют забастовщики при давлении на них администрации, но радикализм ее уже получает агрессивные импульсы. Письменное заявление одного из так называемых штрейкбрехеров о том, что «он переедет всякого, кто встанет на его пути», попытка другого эту угрозу реализовать, направив автобус на группу заблокировавших ворота женщин, – характерные примеры.

Взведен и действует какой-то иррациональный мультипликатор антагонизмов: столкновение «администрация – рабочие» порождает столкновение между группами рабочих, которые переходят в столкновения между группой и отдельными рабочими.

Участвовать или не участвовать в забастовке – это не только право профессиональной группы, но и право каждого члена этой профессиональной группы. Без уважения к этому праву любые другие права превращаются в произвол большинства над меньшинством, сильного над слабым. Это давно известная истина по какой-то иронии судьбы постоянно воспроизводится здесь.

Один из главных факторов расширенного воспроизводства конфликта в П-1 – общее, сверху донизу, непочтение к человеку. Действия каждой из групп, вовлеченных в конфликт на предприятии (а в него вовлечены практически все) – администрации, бастующих работников и работников, в забастовке участия не принимающих, – пронизаны отрицанием интересов личности как социального института. Начиная с массового ущемления людей, вызванного продолжительными, ничем не мотивированными перебоями в оплате труда, и кончая фактом такого абсурдного проявления садомазохизма, как попытка наезда на группу кондукторов.

Каждый, с кем приходится беседовать, – нормальный человек, не лишенный способности логически мыслить, анализировать и адекватно оценивать происходящее. И в то же время в своих групповых действиях, словно запрограммированные, эти люди настойчиво воспроизводят вокруг себя конфликтогенную среду. Сами условия существования организации воспроизводят социальную напряженность и столкновения, которые при отсутствии опыта и культуры поиска компромиссов, уважения каждого оппонента к иному мнению, а тем более к иному мышлению и видению проблем приводят в «великому противостоянию».

### **Так кто же чего там хочет?**

В системе УПТ переплелись конфликты интересов, образующие, на первый взгляд, как бы единый «узел антаго-

низмов». Все это готово взорваться в любой миг в гораздо большем масштабе, чем в П-1 и П-2. Какой фактор может спровоцировать всеобщий конфликт – повышение тарифов на энергоносители, ЧП на трассе или очередная задержка заработной платы – прогнозировать сложно. Это даже не потому, что все субъекты и экономических, и общественных отношений хорошо адаптировались в агрессивной конфликтной среде. Главное, что они осознают эту среду как наиболее благополучную для своей дальнейшей жизнедеятельности и стремятся к ее расширенному воспроизводству.

Этот «узел» и есть состояние *организационного конфликта*, т.е. кризис жизнедеятельности организации, вызванный агонией административно-бюрократической структуры управления предприятием в новых экономических условиях, функционировать в которых эта структура не способна.

Именно организационный конфликт влечет за собой групповые конфликты, возникающие в вертикалях управления между директорами ПАТП и руководством УПТ. Они могут принимать открытый характер, как в П-1, о чем свидетельствуют и «монолог директора»<sup>16</sup>, и частая смена руководителей этого предприятия, что, в сущности, не улучшает, а только усугубляет социальную ситуацию и, естественно, влечет за собой дальнейшее развитие конфликтов. А могут быть эти конфликты и скрытыми, или латентными, как в большинстве других унитарных предприятий муниципального пассажирского транспорта, директора которых работают в рамках «субординации», а не реально существующих экономических условий и отношений.

Предметами, или поводом для возникновения этих конфликтов, выступают ресурсы. Но, как наглядно показано в материале, дефицит ресурсов на предприятии обусловлен искусственным ограничением дееспособности этого предприятия как субъекта рыночных отношений, а директора как субъекта управления ПАТП – рамками унитарного объединения, или треста, каковым, в сущности, и является УПТ.

---

<sup>16</sup> См: ЭКО. 2000. № 10. С. 88–94.

Таким образом, в основе управленческих конфликтов лежит стремление руководителей подразделений к самостоятельности, к возможности распоряжаться ресурсами предприятия как неделимого социально-экономического комплекса. Или попросту: объект управленческого конфликта в вертикали – ВЛАСТЬ.

По сути дела, директор П-1 считает, что УПТ играет в жизнедеятельности ПАТП негативную роль. Вот его дискурс по этому поводу: «Идет целенаправленное отлучение предприятия от денег», «нас испытывают на выживаемость», «экономическими отношения в муниципальном унитарном хозяйстве вряд ли можно назвать»<sup>17</sup>.

В принципе ту же позицию занимает и профсоюзный лидер профкома транспортников: «Ну, спрашивается, для чего сегодня предприятиям нужно это УПТ? ... Да тут много чего не нужно»<sup>18</sup>.

Лидеры этого профсоюза пытались решать проблему реформаторскими методами: «Наше предложение было – ввести местный транспортный налог»<sup>19</sup>. Их инициативу не поддержали. В профсоюзе транспортников это интерпретируют так, что эта инициатива якобы представляла угрозу административно-бюрократическим интересам аппарата объединения: «Но куда там! УПТ – на дыбы. Откуда они при такой системе будут деньги брать? Им пришлось бы тогда все управление на 70–90% сократить. Вот она, система-то, где!»<sup>20</sup>

Четко выражены внутренние противоречия между профсоюзом транспортников и УПТ. Если к тому же учесть, что большая часть директоров предприятий – члены этого профсоюза, а многие председатели профкомов занимают административные должности в транспортных предприятиях, то становится вполне понятно, что мнение лидера профсоюза, может быть, даже шире, чем мнение руководителя ПАТП, выражает сущность управленческого конфликта. Об этом

---

<sup>17</sup> Там же. С. 91.

<sup>18</sup> Там же. С. 106.

<sup>19</sup> Там же. С. 104.

<sup>20</sup> Там же. С. 105.

же говорит и тот факт, что в социально-трудовом конфликте этот профсоюз выступает защитником интересов работодателя<sup>21</sup>.

Интересы самого профсоюза в этой позиции вполне очевидны. Директор предприятия всегда даст «ориентацию» своим работникам, в какой профсоюзной организации им предпочтительнее состоять. А финансовая база профсоюза и его общественная значимость целиком и полностью зависят от массовости социальной базы.

Первичная организация профсоюза «Соцпроф» в П-2, например, была ликвидирована просто и незамысловато: директор предприятия вызывал к себе работников-«соцпрофовцев» и выдавал им формы двух заявлений: одно – на увольнение «по собственному желанию», другое – о выходе из «Соцпрофа». Организация, с помощью которой работники предприятия только вчера доказали администрации силу своей сплоченности, была ликвидирована в месячный срок, а ряды профсоюза транспортников пополнились новыми членами за счет разваленной «первички» профсоюзаконкурента. Силу солидарности в данном случае работники П-2 доказали всем, кроме самих себя<sup>22</sup>.

Организационный конфликт, при котором управляющая организацией система не допускает компромиссов, порождает и конфликты, связанные с профсоюзом «Соцпроф», которые имеют свои предметы как для конфронтации, так и для открытых коллективных действий.

Первый из этих предметов – массовые нарушения работодателем и собственником прав и интересов работников. Защитные функции рабочих, осуществляемые этим профсоюзом, не просто обусловлены его уставными принципами, но в условиях ожесточенной конкуренции различных профобъединений за создание и развитие своей социальной базы приобретают для нового альтернативного профсоюза демонстрационное, или рекламное значение для привлечения свежих сил.

---

<sup>21</sup> Там же. С. 110–111.

<sup>22</sup> Попытка по той же схеме избавиться от первичной профсоюзной организации «Соцпроф» в П-1 привела к новой акции протеста рабочих. Профсоюз сумел отстоять себя.

Второй – административное давление, или «чиновный кураж» всей бюрократической машины, не признающей и не желающей пока признавать принципы социального партнерства, над членами этого профсоюза и его лидерами.

Третий – мотивация членства и стремление удержать людей в своих рядах, что без динамичной наработки конкретных результатов становится проблематичным и усугубляется не только конкуренцией с профсоюзом транспортников, но и жестким противодействием директорского корпуса деятельности «Соцпрофа» в ПАТП.

Основной объект конфликта «Соцпрофа» с окружающей средой – это опять же ВЛАСТЬ как способ завоевать и сохранить авторитет среди работников и обеспечить собственное как экономическое, так и институциональное выживание.

Критическое состояние предприятий как хозяйствующих субъектов и социальных комплексов, связанная с этим деформация социально-трудовых отношений, с одной стороны, а с другой – борьба общественных институтов предприятия за самовыживание, приводит к тому, что в наибольшей степени организационный конфликт актуализируется в индустриальных конфликтах и наиболее крайнем их проявлении – в забастовках.

Вызвано это отнюдь не причудами «Соцпрофа». Да, этот профсоюз, преследуя свои корпоративные, или уставные – вполне законные – интересы, выступает организатором коллективных действий. Но происходит это на уже вполне подготовленной почве – там, где работники осознали угрозу своим базовым интересам:

во-первых, экономическим – длительными задержками заработной платы, отказом работодателя от выполнения многих экономических положений коллективного договора, снижением реальной стоимости своего труда;

во-вторых, социальным – снижением стабильности уровня жизни, потерей многих социальных льгот, состоянием и эффективностью рабочих мест, реальностью перспективы сокращения и безработицы, потерей уверенности в завтрашнем дне;

в-третьих, культурным – вырождением лучших рабочих традиций и расслоением социальной среды работников, появлением «рабочей аристократии» и ее социальных институтов, естественных при этом развитии общественных антагонизмов в рабочей среде.

Обобщая все это, можно подвести небольшой итог.

Организационный конфликт в УПТ, вызванный неспособностью косной системы управления предприятием приспособиться к динамичным процессам, происходящим в окружающей экономической и социальной среде, порождает:

- 1) антагонизмы в вертикалях управления объединением;
- 2) благодатную питательную среду для столкновений различных профсоюзных объединений и естественную потребность новых организаций демонстрировать свой социальный потенциал для привлечения новых членов;
- 3) острые коллизии между не привыкшими к компромиссам амбициозными управленцами и новыми профсоюзами, защищающими социально-трудовые интересы работников;
- 4) расслоение среды работников по принципам привилегированности, доступа к ресурсам, профсоюзной принадлежности и участию в борьбе за свои групповые интересы;
- 5) разложение трудового потенциала.

И в конечном итоге данный организационный конфликт.

- 6) актуализируется в коллективных действиях работников, направленных на защиту своих интересов и прав.

По всем признакам происходит системное разложение всей социальной базы предприятия, обусловленное его экономической несостоятельностью и фактической дезорганизацией управления.

Остается задать вопрос: «А есть ли выход из того, что есть?»

И попытаться ответить на него.



# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕЗЕРВЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ

---

## *НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ*

**Ф.Е. УДАЛОВ**, доктор экономических наук,  
**О.Ф. УДАЛОВ**, кандидат химических наук,  
**О.Ф. АЛЕХИНА**, кандидат экономических наук,  
Нижегородский университет

Для оценки сегодняшнего положения и потенциальных возможностей российских промышленных предприятий важно знать их внутренние проблемы. А также сравнить состояния крупных промышленных и малых предприятий, возникших в последнее десятилетие.

С этой целью нами методом анонимного анкетного опроса проведено исследование внутренних сторон деятельности сферы производства крупных предприятий машиностроительного комплекса, в том числе Горьковского автомобильного завода и ряда малых промышленных предприятий Нижегородской области. Ставилась задача изучить:

- отношение к системе коллективных ценностей (философии предприятия);
- уровень доверия между руководителями и подчиненными и к высшему руководству предприятий;
- психологический климат.

Обследование показало: лишь около половины руководителей крупных предприятий полагают, что система коллективных ценностей у них существует (на малых пред-



приятнях чуть более одной трети). При этом считают, что она эффективно функционирует, в среднем лишь около 30% опрошенных (на малых предприятиях – лишь 25%).

Таблица 1

**Оценки наличия коллективной системы ценностей  
на малых и крупных предприятиях,  
% к числу опрошенных**

Уровень управления	«Система есть и функционирует»		«Система есть, но часто формальна»		«Системы нет, и это плохо»		«Системы нет, и в этом нет ничего плохого»		«Затрудняюсь ответить»	
	крупные	малые	крупные	малые	крупные	малые	крупные	малые	крупные	малые
Нижнее звено	11,1	13,3	11,5	0,0	33,3	6,7	5,6	0,0	38,5	80,0
Среднее звено	19,9	22,2	23,7	16,7	17,7	38,9	3,0	0,0	35,7	22,2
Высшее звено	41,7	50,0	16,3	16,0	16,7	34,0	6,0	0,0	19,3	0,0
Средние показатели	29,7	25,1	19,9	8,9	18,7	24,5	1,5	0,0	27,5	33,9

Но средние показатели еще не могут отражать всего спектра этой проблемы. Данные табл. 1 свидетельствуют: на обоих типах предприятий в средних и особенно низших звеньях управления считают, что коллективная система ценностей существует, весьма малое число руководителей. И несравненно выше этот показатель в высшем звене управления. Видимо, оценки нижестоящих звеньев более реальны, и, следовательно, основная масса работников предприятий имеет весьма отдаленное понятие о фирменной философии.

Показательно, что многие руководители не смогли дать ответ о наличии или отсутствии фирменной философии. Особенно высок этот уровень в низших управленческих звеньях, что подтверждает нашу оценку: сформированная система ценностей, даже если она есть, не доводится до коллектива, а высшие руководители плохо себе представляют реальную ситуацию.

Поэтому руководителям предприятий необходимо больше уделять внимания проблемам, связанным с разработкой и доведением до всех членов коллектива фирменной философии предприятия и ее основных принципов. Это способствует укреплению доверия и между руководителями разных уровней, и между руководителями и подчиненными, которое, бесспорно, является существенным позитивным фактором, ведущим к росту эффективности как процессов оперативного управления, так и, что особенно важно, процессов формирования перспективных направлений развития предприятия.

Приведем результаты исследования уровня доверия к руководителям на предприятиях (табл. 2–3).

Таблица 2

**Уровни доверия к руководителям и подчиненным на малых предприятиях, % к числу опрошенных\***

Уровень управления	Подчиненные своим непосредственным руководителям доверяют				Руководители своим непосредственным подчиненным доверяют			
	всегда	не всегда	иногда	никогда	всегда	не всегда	иногда	никогда
Нижнее звено	80,0	13,3	0,0	0,0	33,3	20,0	0,0	0,0
Среднее звено	61,1	33,3	0,0	0,0	22,2	55,6	0,0	0,0
Высшее звено	50,0	33,3	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0
Средние значения	63,3	28,3	0,0	0,0	28,8	44,5	0,0	0,0

\* Здесь и далее недостающий до 100% результат есть следствие затруднений респондентов с ответом.

Как следует из табл. 2, при общем достаточно высоком уровне доверия подчиненных к своим непосредственным руководителям явно просматривается тенденция снижения этого доверия к более высоким уровням управления.

В низшем управленческом звене лишь одна треть руководителей всегда доверяет своим подчиненным, в среднем – даже меньше четверти. В высшем звене этот показатель ра-

вен 50%, а в среднем – лишь 28,8%. Это опосредствованно свидетельствует о неуверенности руководителей в том, что их текущая и особенно перспективная деятельность адекватно воспринимается подчиненными и негативно влияет на выполнение решений, принятых руководителями.

Обращает на себя внимание и высокий процент руководителей на низших и средних уровнях управления, затруднившихся дать свою оценку доверию к подчиненным. Это может быть как результатом натянутости во взаимоотношениях, так и следствием недостаточного знания своих подчиненных. В определенной мере о последнем свидетельствуют нулевые показатели в графах «иногда» и «никогда» табл. 2, что, вообще говоря, выглядит достаточно неожиданно.

Большой практический интерес заключается в оценке уровня доверия к высшему звену управления предприятиями (табл. 3). Если уровень доверия достаточно высок, высшее руководство может увереннее вести свою текущую и перспективную деятельность, если низок – нужно срочно принимать меры.

Таблица 3

### **Уровень доверия к высшему звену управления , % к числу опрошенных**

Уровень управления	Доверяю высшему звену							
	всегда		не всегда		иногда		никогда	
	крупные	малые и средние	крупные	малые и средние	крупные	малые и средние	крупные	малые и средние
Нижнее звено	11,1	66,7	77,4	20,0	11,4	0,0	0,0	0,0
Среднее звено	50,3	77,8	42,2	16,7	1,9	0,0	0,0	0,0
Высшее звено	48,5	50,0	44,2	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0
В среднем	43,2	61,7	47,3	27,0	3,5	0,0	0,0	0,0

Данные табл. 3 позволяют сделать следующие выводы. Во-первых, уровень доверия к высшему руководству су-

шественно выше на малых предприятиях как в целом, так и в каждом управленческом звене. С учетом значения крупных предприятий для экономики подобное явление нельзя не признать тревожным.

Каковы же причины недоверия к высшему руководству на крупных предприятиях? Как показал опрос, рыночные преобразования и ликвидация централизованных рычагов управления со стороны государства привели **к резкому усилению власти высших звеньев управления на предприятиях**. Они стали практически полными хозяевами.

Сам по себе этот факт нельзя считать негативным, если бы вместе с концентрацией власти в этих звеньях наблюдалось ощутимое улучшение деятельности предприятий и, как следствие этого, — улучшение материального благосостояния работающих. **Но ситуация стала развиваться в противоположном направлении.**

Кроме того, на всех предприятиях ввели понятие так называемой коммерческой тайны, под которую в первую очередь попали сведения о заработной плате руководителей высших, средних, а иногда и низших уровней управления. На фоне невысокой заработной платы подавляющей части работающих на крупных предприятиях и нарастающих задержек в ее выдаче это еще более подорвало уровень доверия ко всем руководителям.

Введение контрактной системы найма усилило элементы подозрительности и между руководителями одного уровня управления и снизило их интерес к достижению общих результатов.

Таким образом, **прежняя, практически полная открытость управленческих звеньев сменилась их отчужденностью и закрытостью, а их чрезвычайно большие права в распоряжении судьбой любого работника предприятия стали восприниматься как волюнтаризм** и отнюдь не прибавили управленческому (особенно высшему) звену популярности и доверия. Заметим, что выборочные исследования дают возможность оценить уровень доверия к руководителям вообще и к высшим руководителям на советских предприятиях в пределах 80–90%.

Большее доверие к высшему руководству на малых предприятиях есть результат, главным образом, более высокой заработной платы и выдачи ее без задержек, а также неплохой перспективы их развития.

Итак, первый вывод. Поскольку без повышения уровня доверия подчиненных реализовать любые мероприятия весьма сложно, то необходимо поднимать свой авторитет хотя бы теми мерами, которые руководители способны реализовать. Одной из этих мер является повышение уровня открытости, в первую очередь, своих личных доходов. Продолжение прежней политики в этом вопросе не только уменьшает доверие к руководству, но и ведет к росту социальной напряженности.

Второй важный вывод заключается в чрезвычайно низком уровне доверия к высшему руководству крупных предприятий в низшем звене. Он составляет всего 11,1% (см. табл. 3). Подобное положение есть следствие двух причин.

Во-первых, их низшие звенья управления, находясь непосредственно в контакте с рабочими, в большой мере отражают их настроения.

Во-вторых, на крупных предприятиях дистанция между низшим и высшим управленческими звеньями очень большая, и непосредственные контакты между ними очень редки. Заметим, что на малых предприятиях уровень доверия низших звеньев к руководителям предприятий в 6 раз выше, чем на крупных, что связано с меньшей дистанцией между ними.

И третий вывод. Сопоставление результатов исследований показывает, что прослеживается очень тесная взаимосвязь между наличием и эффективным использованием фирменной философии и уровнем доверия руководителей – своим непосредственным подчинением и работников предприятий – высшему звену управления.

Результаты проведенного нами исследования психологического климата представлены в табл. 4.

Сравнение приведенных в табл. 4 показателей и данных о доверии к высшему руководству, доверии подчиненных к своим непосредственным руководителям и о наличии фирменной философии (см. табл. 1–3) показывает достаточно

тесную корреляционную положительную зависимость, которая особенно ярко прослеживается для низшего звена крупных предприятий, где наблюдается полное совпадение показателей уровней доверия к высшему руководству и состояния психологического климата в коллективах.

Таблица 4

**Состояние психологического климата на крупных и малых предприятиях, % к числу опрошенных**

Уровень управления	Благоприятный		Удовлетворительный		Плохой	
	крупные	малые	крупные	малые	крупные	малые
Низшее звено	16,7	60,0	77,8	40,0	5,5	0,0
Среднее звено	29,4	38,9	69,7	52,4	0,9	0,0
Высшее звено	42,2	33,3	62,1	66,7	1,1	0,0
В среднем	31,9	40,2	66,1	50,9	1,8	0,0

Итак, можно сделать вывод, что **состояние психологического климата, с одной стороны, и уровни доверия к руководителям и подчиненным и состояния коллективной системы ценностей, с другой стороны, достаточно тесно взаимосвязаны.** И чтобы привести в действие резервы роста управленческого потенциала, необходим комплекс внутренних эффективных решений. Принятие таких решений и реализация их на практике являются прямой обязанностью руководителей предприятий тем более, что для этого практически не требуются какие-либо ресурсы.



# ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО БИЗНЕСА В УЗБЕКИСТАНЕ

А. А. ИСАДЖАНОВ,  
кандидат экономических наук,  
Ташкент

---

В Узбекистане идут глубокие экономические реформы. Одна из актуальных задач реформирования – создать эффективное многоукладное хозяйство – определяется следующими факторами: высокой трудоизбыточностью в республике, развитыми сельскохозяйственной и минерально-сырьевой базами, а также давними традициями семейного бизнеса.

---

Ст. 53 Конституции республики гласит: «Основу экономики Узбекистана, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах. Государство гарантирует свободу экономической деятельности, предпринимательства и труда с учетом приоритетности прав потребителя, равноправие и правовую защиту всех форм собственности»\*.

Закон «О стимулировании малого и частного предпринимательства», принятый 21 декабря 1995 г., с изменениями и дополнениями от 29 августа 1998 г., определил понятие субъектов малого и среднего бизнеса, установил гарантии их прав и интересов, основные направления государствен-



ного стимулирования и содействия их внешнеэкономической деятельности.

В основе классификации малого и среднего бизнеса в республике лежат численность занятых и отраслевая принадлежность. К малому бизнесу относятся микрофирмы, которые независимо от форм собственности имеют среднегодовую численность занятых работников: в производственных отраслях – до 10 человек, в сфере торговли, услуг и других отраслях непромышленной сферы – до 5 человек, а также малые предприятия любой формы собственности со среднегодовой численностью занятых: в промышленности – до 40 человек, в строительстве, сельском хозяйстве и других производственных отраслях – до 20, науке, научном обслуживании, розничной торговле и других отраслях непромышленной сферы – до 10 человек.

В качестве субъектов частного предпринимательства выступают юридические лица, занятые производством товаров и оказанием услуг, на основе собственного или привлеченного капитала, использующие собственный или наемный труд под свой риск и имущественную ответственность.

К средним относятся предприятия любой формы собственности, если среднегодовая численность их работников превышает численность, установленную для малых предприятий, но составляет не более 100 человек в промышленности, 50 – в строительстве, 30 – в оптовой торговле, сельском хозяйстве и других производственных сферах, 20 человек – в розничной торговле, сфере услуг и других непромышленных сферах.

Субъектам малого и частного предпринимательства гарантированы равные возможности для доступа к материальным, финансовым, трудовым и иным ресурсам. Государство поддерживает создание малых и средних предприятий, микроферм в сельской местности, а также нацеленных на производство конкурентоспособной и экспортной продукции.

Органам государственного управления вменяется в обязанность оказывать поддержку предпринимательским структурам малого и среднего бизнеса в приоритетных областях,

обеспечивая экономической, правовой, статистической, производственно-технологической и иной информацией, предоставляя льготы для приобретения современных оборудования и технологий, создания технопарков, лизинговых предприятий, бизнес-инкубаторов, производственно-технологических центров и других объектов, формирующих инфраструктуру инновационного бизнеса.

Закон предоставил относящимся к этим хозяйственным структурам малого и среднего бизнеса право ускоренной амортизации основных производственных фондов.

Взаимоотношения государственных органов и предприятий малого, среднего и частного бизнеса при совершении экспортных операций регулируются законодательством. Так, ст. 26 закона «О стимулировании малого и частного предпринимательства» на органы государственного управления возложена обязанность способствовать расширению участия субъектов малого и частного бизнеса в экспортно-импортных операциях, а также международных выставках и ярмарках. Защиту прав, интересов и имущества всех участников внешнеэкономических связей независимо от форм собственности гарантирует закон «О внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан», принятый в 1991 г., с дополнениями и изменениями от 1992 г.

Закон «О гарантиях и мерах защиты прав иностранных инвесторов», принятый в 1998 г., устанавливает дополнительную защиту инвестиций государством, если они осуществляются малым и средним бизнесом в сферах переработки сырья и материалов, производства потребительских товаров и услуг, обеспечения занятости населения. Развитие законодательства в этом направлении положено указом президента Республики Узбекистан от 27 марта 1998 г., которым снижен минимальный размер уставного фонда малых и средних предприятий с иностранными инвестициями с 300 до 150 тыс. дол.

Это позволило предприятиям реально воспользоваться налоговыми льготами, которые были установлены еще в 1996 г. указом президента для производственных предприятий с иностранными инвестициями.

В июле 1993 г. в республике создан Фонд содействия развитию малого и среднего бизнеса – так называемый Бизнес-фонд и образован «Узтадбиркорбанк». Основная сфера их деятельности – льготное кредитование предприятий малого и среднего бизнеса, финансовая помощь, выделяемая целенаправленно для насыщения товарных рынков республики конкурентоспособной продукцией.

Бизнес-фонду было передано 50% средств, поступивших от приватизации государственной собственности. Эти ресурсы направлены на поддержку предпринимателей – прежде всего долевым участием государства в совместных с предприятиями малого и среднего бизнеса проектах, кредитами, а также гарантиями по кредитам коммерческих банков.

Дальнейшее формирование инфраструктуры малого и среднего бизнеса в Узбекистане происходило в следующей последовательности.

В 1994 г. создана национальная страховая компания «Узбекинвест», которая в 1997 г. преобразована в национальную компанию экспортно-импортного страхования с тем же названием. В 1995 г. появилось страховое агентство «Мадат». В 1997 г. созданы Палата товаропроизводителей и предпринимателей Узбекистана, Республиканский координационный совет по поддержке предприятий малого и среднего бизнеса.

Сегодня в составе Совета Министров Республики Каракалпакстан, в хокимиятах областей и г. Ташкента действуют отделы по координации и поддержке предпринимательства и частного бизнеса. А 17 февраля 2000 г. постановлением Кабинета министров Узбекистана в Министерстве юстиции образовано управление по поддержке и защите предпринимательства. Соответствующие отделы созданы в управлениях юстиции всех субъектов страны.

Формирование в Узбекистане системы финансовой поддержки предпринимателей малого и среднего бизнеса началось с создания Бизнес-фонда и «Узтадбиркорбанка». Затем возникли Фонд содействия занятости при Министерстве труда и Фонд поддержки дехканских и фермерских хозяйств при Ассоциации дехканских и фермерских

хозяйств. Это – основные финансово-кредитные структуры, обеспечивающие поддержку, участие государства в уставном капитале малых и средних предприятий, предоставляющие гарантии, обязательства и поручительства под кредиты. Вся эта работа регулируется на основе «Порядка кредитования индивидуальных предпринимателей, субъектов малого и среднего бизнеса коммерческими банками за счет кредитных линий внебюджетных фондов», обеспечивая эффективное использование кредитных линий и высокую возвратность кредитов.

Только за первое полугодие 1999 г. Бизнес-фондом открыты кредитные линии в 10 коммерческих банках для инвестирования 80 проектов в размере 490,2 млн сумов. Для поддержки 438 малых и средних предприятий «Узпромстройбанк» в 1999 г. выделил в виде кратко- и среднесрочных кредитов 1234,3 млн сумов. По сравнению с предыдущим годом объем кредитов вырос в 3,5 раза.

В феврале нынешнего года Центральный Банк Узбекистана принял еще два документа, направленных на совершенствование системы кредитования, – это «Порядок микрокредитования коммерческими банками субъектов малого и среднего бизнеса, осуществляющих свою деятельность без образования юридического лица, в национальной и иностранной валюте» и аналогичный документ, касающийся субъектов, осуществляющих свою деятельность с образованием юридического лица. Под микрокредитами понимаются кредиты, выдаваемые в иностранной или национальной валюте, размеры которых для физических лиц не превышают 5 тыс. дол., а для юридических лиц – 10 тыс. дол.

Микрокредиты предоставляются индивидуальным предпринимателям, фермерским хозяйствам, микрофирмам и малым предприятиям на срок до трех лет для приобретения мини-оборудования; развития и расширения собственного производства, сервисных услуг и бытового обслуживания населения, здравоохранения и туризма, организации надомного труда и ремесленничества и т. д.

Величина процентной ставки за пользование микрокредитами устанавливается по кредитным договорам, взаимно-

му соглашению между заемщиком и банком, но не выше ставки рефинансирования Центрального Банка.

Дальнейшее развитие получила система кредитования малых и средних предприятий после указа президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшей либерализации и реформированию банковской системы» от 21 марта 2000 г. Предусмотрено создать в банках специальный фонд льготного кредитования производственных микрофирм, малых и средних предприятий, высокотехнологичных и инновационных проектов. На эти цели в фонд отчисляется до 25% прибыли банков. В свою очередь доходы коммерческих банков, получаемые от предоставления кредитов фонда, освобождаются на 5 лет от налогов.

Инвестиционная политика республики ориентируется на привлечение иностранного капитала для развития малого и среднего бизнеса. Так, в 1996 г. под правительственную гарантию была открыта первая кредитная линия Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) в размере 60 млн дол. для приобретения современного технологического оборудования малыми и средними производителями конкурентоспособной продукции.

В 1997 г. была открыта кредитная линия ЕБРР на 120 млн дол., Азиатского банка развития – на 50 млн дол., а также других международных финансовых организаций (табл. 1).

В настоящее время полностью освоены кредитные линии ЕБРР, Азиатского банка развития – на 50 млн дол., немецкого банка «KfW» – на 5 млн марок. В текущем году открыты новые кредитные линии «KfW» на 15 млн евро, Международной финансовой корпорации – на 15 млн дол., подписано соглашение об открытии кредитной линии ЕБРР еще на 15 млн дол.

За годы независимости в Узбекистане заложены основы многоукладной экономики. Государственная собственность утратила доминирующую роль. Сегодня из 178,3 тыс. зарегистрированных в республике хозяйствующих субъектов 89,6% – негосударственные. Увеличилась доля коллективного, семейного, частного секторов в общей структуре про-

мышленности, в объемах производимой продукции и услуг, в численности промышленно-производственного персонала (табл. 2).

Таблица 1

**Перечень иностранных кредитных линий,  
привлекаемых для развития малого и среднего  
бизнеса в Республике Узбекистан в 1997–1999 гг.**

<b>Иностранный партнер</b>	<b>Целевое назначение кредитной линии</b>	<b>Размер кредитной линии, млн дол.</b>	<b>Организация, обслуживающая кредитную линию</b>
Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР)	Развитие малого и среднего бизнеса	60 30 30	Национальный банк ВЭД, Асака-банк, коммерческие банки
Азиатский банк развития (АБР)	Модернизация малых и средних перерабатывающих сельских предприятий	50	Национальный банк ВЭД
ОЕСФ (Япония), софинансирование по линии АБР	Модернизация малых и средних перерабатывающих сельских предприятий	50	Национальный банк ВЭД
Эксимбанк (Япония)	Развитие малого и среднего бизнеса	50	Национальный банк ВЭД
Международная финансовая корпорация	Развитие малого и среднего бизнеса	50	Национальный банк ВЭД
Кредитное агентство развития Германии (KfW)	Развитие малого и среднего бизнеса	50	МВЭС через коммерческие банки
Центральноазиатско-американский фонд поддержки предпринимательства	Развитие малого и среднего бизнеса	26	Коммерческие банки

**Источник:** газета «Правда Востока». 1997. 1 февраля.

**Распределение предприятий промышленности  
Республики Узбекистан по формам собственности, %  
(по состоянию на 01.01.2000 г.)**

<b>Форма собственности</b>	<b>Количество предприятий</b>	<b>Объем продукции и услуг</b>	<b>Численность промышленно-производственного персонала</b>
Государственная	14,4	38,6	30,2
Негосударственная	85,6	61,4	69,8

**Источник:** Основные показатели социально-экономического развития Республики Узбекистан за 1999 г. Минмакроэкономстат Республики Узбекистан. – Ташкент, 2000. С. 95.

Возросло значение малого и среднего бизнеса во внешнеэкономической деятельности. В 1999 г. внешнеторговый оборот предприятий этого сектора составил 32,4% от общего объема внешней торговли страны, в том числе 29,4% экспорта и 35,5% импорта республики (табл. 3).

В целом на 1 января 2000 г. количество малых и средних предприятий всех отраслей экономики, включая микрофирмы, составило почти 126 тыс. Больше всего малых предприятий и микрофирм создано в торговле – 47,5% (микрофирм – 62,3%), в промышленности – 14,4% (12,3%), в строительстве – 12,5% (8,7%).

**Внешнеэкономическая деятельность субъектов  
малого и среднего бизнеса Республики Узбекистан  
(по состоянию на 01.01.2000 г.)**

<b>Субъекты малого и среднего бизнеса</b>	<b>Экспорт</b>		<b>Импорт</b>	
	<b>объем, млн дол.</b>	<b>удельный вес, %</b>	<b>объем, млн дол.</b>	<b>удельный вес, %</b>
Средние предприятия	759	79,8	352,8	31,9
Малые предприятия	118,8	12,5	539,6	48,8
Микрофирмы	73,7	7,7	212,5	19,2
Всего	951,5	100,0	1104,9	100,0

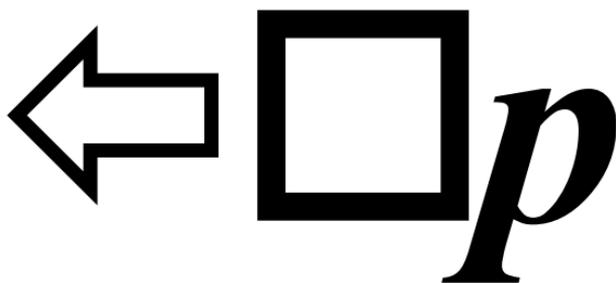
**Источник:** газета «Бизнес-вестник Востока». 2000. № 15. С. 27.

Но продуктивность предприятий малого и среднего бизнеса в производственных отраслях остается низкой. В 1999 г. объем произведенной ими продукции составил всего лишь 6,2% от общего объема промышленности. Чуть выше доля этого сектора экономики в общем объеме строительных работ. А всего на долю малых и средних предприятий приходится лишь 12,6% ВВП.

Малый бизнес в республике занимает относительно узкую нишу – розничная торговля, общественное питание, сфера услуг. Низок удельный вес субъектов малого и среднего бизнеса в промышленности, науке и научном обслуживании.

Приоритетные направления деятельности малых и средних предприятий – изготовление запасных частей и комплектующих изделий, выполнение отдельных операций в технологическом цикле, оказание консалтинговых и инженеринговых услуг, проведение НИОКР и внедрение их результатов в производство. Основными формами хозяйственного взаимодействия крупного и малого бизнеса могут служить системы субподряда, лизинга, франчайзинга, создание предпринимательских сетей.

В целом, расширяя число малых и средних предприятий в реальном секторе экономики в республике, ориентируя их на взаимодействие с крупным бизнесом, в том числе и интегрированными корпорациями, вполне реально довести в ближайшие 5–7 лет долю малого и среднего бизнеса в ВВП до 25%.





# ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКИХ ОБОРОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ КАЗАХСТАНА

Недавнее увеличение в бюджете Казахстана доли военных расходов на 87%, достигших уровня 216 млн дол., и активизация межгосударственных взаимодействий с Россией открывают новые перспективы для российских производителей вооружения на рынке этой страны.

Почти двукратное увеличение военного бюджета – часть общего плана реформирования армии Казахстана в соответствии с новой военной доктриной, принятой в феврале 2000 г.

Основная проблема, стоящая перед Казахстаном в настоящее время и ставшая поводом для проведения военной реформы – ухудшение ситуации на южных границах республики, вызванное активизацией военных действий в Ферганской долине, расположенной менее чем в 150 км от границы республики. Хотя она не относится к территории Казахстана, рост военной напряженности в данном регионе грозит активизацией исламских выступлений внутри страны. Кроме того, наличие близко расположенной «горячей точки» создает проблемы в будущем.

Вторая по актуальности, но более значимая в долгосрочном плане проблема – территориальные трения с Узбекистаном. Казахстан обладает обширной территорией и богатыми природными ресурсами (прежде всего, нефтью и хлопком) при невысокой численности населения. Кроме того, республика имеет доступ как к Каспийскому морю, так и к другим странам, не относящимся к Центральной Азии, что также отличает ее от соседей.

Проводимая в Казахстане военная реформа направлена на создание более мобильной армии и сил быстрого реагирования, прежде всего как ответ на повышение напряженности на южных границах республики. В настоящее время уже создан первый военный округ, расположенный на границе с Узбекистаном и Туркменистаном. Кроме того, армия Казахстана недавно провела несколько учений в гористой местности, рядом с Таразом и Алматы (юг республики, на границе с Кыргызстаном), а министр обороны совершил инспекторскую поездку по военным базам, расположенным на границе с Узбекистаном.



Действия Казахстана по снижению напряженности на его южных границах не ограничиваются внутренними реформами. Часть средств, полученных в результате увеличения военного бюджета, будет, скорее всего, обозначена как помощь другим центральноазиатским республикам, прежде всего, Кыргызстану.

Правительство Киргизии в последние два года уже использовало казахскую военную помощь – небольшие отряды, предназначенные для борьбы с исламскими повстанцами. По сообщениям агентства Интерфакс-Казахстан, вооруженные силы Кыргызстана в настоящее время используют казахский вертолет МИ-8 для разведывательных и боевых операций.

Основной упор при реформировании армии Казахстана, очевидно, будет делаться на повышение боеспособности сухопутных вооруженных сил.

По-видимому, наибольшим спросом будет пользоваться вооружение, предназначенное для ведения небольших вооруженных столкновений и «полицейских операций» – стрелковое оружие, легкая бронетехника и артиллерия, а также соответствующая авиация, прежде всего, вертолеты.

Одним из наиболее важных факторов, влияющих на перспективы роста поставок рос-

сийского вооружения в Казахстан, является состояние межгосударственных взаимодействий по вопросам безопасности в рамках так называемой «Шанхайской пятерки». Рост военно-технического сотрудничества участников пятерки, несомненно, благоприятно скажется на перспективах поставок российского вооружения на рынки Казахстана.

Общая для России, Китая и США проблема – рост активности исламского терроризма в Центральной Азии – обеспечит сохранение интереса к данному региону в обозримом будущем и дальнейшее расширение военно-технического сотрудничества.

Достаточно сильные позиции России в Центральной Азии, скорее всего, обеспечат хорошие перспективы для сбыта российского оружия в данном регионе. Тем не менее, вероятно, что российским поставщикам в среднесрочной перспективе придется конкурировать с производителями вооружения из США и Китая.

Однако тот факт, что оружие Казахских вооруженных сил соответствует российским стандартам и произведено предприятиями России и бывшего СССР, обеспечивает высокую конкурентоспособность российских предприятий на данном рынке.

**П. А. АВЕРКИН,**  
Новосибирская торговая  
промышленная палата



# ВИННАЯ МОНОПОЛИЯ

---

## *В АВТОНОМНОЙ СИБИРИ*

**В. М. РЫНКОВ,**  
Институт истории СО РАН,  
Новосибирск

Русскую традицию употребления алкогольных напитков от европейской отличает прежде всего предпочтение, которое наши соотечественники отдают крепким напиткам. Следовательно, российская специфика возникла с появлением водки – в XV–XVI вв.

Распространение водки в России оказалось тесно переплетено с двумя другими процессами: ростом производства зерна и укреплением государственной власти в стране. Именно это переплетение и породило ряд специфически российских проблем. Во-первых, появился необходимый для массового производства водки избыток хлеба. Во-вторых, доходность данного промысла стимулировала обширное предложение, что сделало пьянство одной из самых больших для государства и общества проблем. Княжеская, а затем царская власть реагировала на нее путем издания запретов и ограничений, увы, слишком непоследовательных.

Постоянная тяга государства к увеличению своих доходов привела к сосредоточению питейного дела в руках казны и, как следствие, к бесконечной и идущей с переменным успехом до сегодняшнего дня борьбе между стремлением получить максимальный доход и желанием оградить народ от пагубного воздействия алкоголя.

После реформ С.Ю. Витте в конце XIX в. власть, казалось бы, прочно встала на путь наполнения казны «пьяными» деньгами. Но первая мировая война в корне изменила намерения правящей элиты, для которой население из источника получения доходов вдруг превратилось в источник поставки организованных и послушных, а значит, трезвых людских ресурсов.

Политические события, сразу после Февраля 1917 г. походившие на непрерывный политический праздник, располагали воздать должное и Бахусу. Царский «сухой» закон времен первой миро-

вой отложился в народном сознании как акт произвола, и поэтому пьянство в 1917 г. стало способом лишний раз унижить свергнутый режим, а попытки взывать к трезвости воспринимались как призывы к реставрации царизма. Хотя существовавший в России с 1914 г. запрет на продажу крепких спиртных напитков формально не отменили, фактически всякие ограничения в сфере их потребления перестали существовать. Значительная часть революционных акций совершалась либо с целью завладеть спиртным, либо под воздействием алкогольных паров, и может квалифицироваться не иначе как пьяные погромы. «Алкогольная» свобода стала одним из важнейших стимуляторов общественной активности социальных низов, непременным условием сохранения революционной стихии, приобретающей криминальный характер.

Совнарком, не в пример Временному правительству, пытался бороться с крайними проявлениями народного пьянства, но запретительные меры в годы гражданской войны никогда не принимали достаточно жестких форм. К сохраненному на бумаге «сухому» закону советская власть подходила в то время, руководствуясь принципами революционной целесообразности.

Всколыхнувшее окраины, в том числе и Сибирь, антибольшевистское движение обещало восстановить порядок, но извечная борьба между стремлением установить «трезвость» и пополнить государственный карман оказалась свойственна и сибирским региональным политикам. 10 июля 1918 г. Временное сибирское правительство решило возобновить продажу казенной водки<sup>1</sup>, считая это прежде всего эффективным способом извлечения средств у населения. Цена была установлена высокая – 15 руб. за пол-литра, – и казалось, что деньги потекут в государственную казну широкой рекой. Но, поднося жаждавшему народу бочку хмельного меда, российская власть всегда капает в нее ложку воспитательного дегтя.

Правительство воздержалось от мелочной регламентации, но городские управы, решавшие этот вопрос на местах, не сговариваясь, установили систему строго дозированного потребления спиртного. Право приобрести одну–две бутылки горячительного в месяц получали обычно только лица старше 21 года, имевшие постоянное место жительства. Контроль осуществлялся с помощью карточной системы. Если «визитной карточкой» городов центральной России времен гражданской войны стали томительные

---

<sup>1</sup> Собрание узаконений и распоряжений Временного сибирского правительства. № 12. Омск. 1918. С. 110.

очереди за хлебом, то более сытый антибольшевистский восток страны от Перми до Владивостока покрылся «винными хвостами».

Неожиданно возникшие проблемы, а именно недостаток стеклянной посуды, вскоре заставили еще сильнее ужесточить условия отпуска спиртного, что вызвало в народе новую порцию раздражения. Акцизное управление предписало всем желающим приобрести сорокаградусную приносить в обмен пустую тару. Кроме того, для пополнения казны мелкими разменными деньгами товар с винных складов стали отпускать только за купюры достоинством в 1, 3, 5 и 10 рублей. Все эти ухищрения превратили покупку спиртного, ставшего самой ходовой и твердой валютой, в сущие муки ада.

Водка разделила город и деревню на две неравноправные части. Если в городе каждый «полноценный» гражданин сам осуществлял свое право купить и выпить, то в патриархальной деревне оно принадлежало сельскому сходу. Именно он должен был решить сакраментальный вопрос – «пить или не пить» казенную. В случае положительного решения требовалось собрать деньги, посуду, снарядить в город гонца, снабдив его соответствующими полномочиями. Неудивительно, что при таких сложностях в деревне предпочитали пить «горькую» домашнего изготовления.

Не менее важным фактором была цена. Мужики говорили: «Купить казенную водку нет нам никакого резона – дорого»<sup>2</sup>. Пуд ржаной муки стоил 20 руб., еще 5 руб. уходило на закупку дрожжей и хмеля, и в результате перегонки получалось полведра самогона, себестоимость которого была в 6 раз ниже казенной водки.

Вскоре власти столкнулись с эффектом ценового бумеранга: из-за дороговизны казенного спиртного подпольная торговля самогоном все более процветала. Назревали кардинальные перемены в алкогольной политике. В ноябре 1918 г. состоялся съезд винокуренных заводчиков Урала и Сибири и начальников акцизных управлений, который разделился на два крыла. Если заводчики просили не возобновлять казенную продажу спирта, а, напротив, разрешить частную торговлю спиртным, то чиновники предложили меры к увеличению объема казенных продаж. Чтобы сделать водку важнейшим источником поступления средств в бюджет страны и вытеснить некачественную самогонку, на которую переводились огромные запасы хлеба, необходимо было облегчить правила торговли казенным спиртным, сделать его дешевым.

---

<sup>2</sup> Русская речь. Новониколаевск. 1918. 29 октября.

После съезда министр финансов Временного сибирского правительства И. А. Михайлов предложил отменить ограничения на казенную торговлю спиртным, одновременно снизив цену до 6 руб. за бутылку<sup>3</sup>. Однако противники продолжения казенной виноторговли, прежде всего частные винозаводчики, составили сильное крыло в Государственном экономическом совещании и нашли сочувствие среди духовенства, земцев, городских гласных и той части общественности, которая считала, что этот путь ведет к спаиванию населения и подрывает престиж власти. Споры о либерализации продажи спиртного разворачивались на фоне ожесточенных боев с Красной армией, когда значительная часть Сибири находилась на военном положении. Периодически проводились мобилизации населения. Казалось, необходимо напрячь все силы – а тут легализация пьянства! Но для победы нужны были деньги, и это обстоятельство оказалось решающим.

В конце 1918 г. долго колебавшийся А. В. Колчак принял сторону И. А. Михайлова, и винная монополия была восстановлена. Цена на казенную водку в январе 1919 г. была установлена в диапазоне 10–16 руб. за пол-литра, в июле ее подняли до 20 руб., а в ноябре – до 35 руб.<sup>4</sup> В условиях стремительной инфляции это оказалось на порядок ниже прежней цены.

Но, снизив цену, правительство не сумело удовлетворить спрос. И виной всему был не дефицит спирта, а плохая организация продаж. Разрешенная в январе 1919 г. комиссионная торговля спиртным не получила распространения, потому что Акцизному управлению была запрещена продажа водки в кредит, даже краткосрочный, а комиссионное вознаграждение было установлено смехотворно низкое. Никто не набивался на роль комиссионера казны – это требовало серьезных вложений ради мизерной прибыли. Низкий заработок продавцов при сложных условиях работы (постоянный наплыв агрессивно настроенных покупателей, операции с огромными подотчетными суммами, перебои в подвозе водки) приводил к тому, что казенные лавки часто пустовали из-за отсутствия кадров.

При всем этом удавалось поддерживать довольно высокий объем продаж, поскольку вместо пунктов розничной торговли «монопольки» превратились в базы оптовой скупки казенной водки

---

<sup>3</sup> Государственный архив Российской Федерации. Ф. 176. Оп. 4. Д. 29. Л. 133.

<sup>4</sup> Правительственный вестник. 1919. 15 июля; Собрание узаконений Российского правительства. Омск. 1919. № 6. С. 83; Свободный край. Иркутск. 1919. 11 декабря.

спекулянтами. Беспорядки, сутолока и драки были постоянными спутниками спекуляции. Но давка обывателей в очередях за казенной водкой не уменьшалась. Когда 4 сентября 1918 г. хабаровские городские власти ввели продажу водки без удостоверений, все взрослое население с рассвета толпилось у единственной винной лавки<sup>5</sup>. У редких сельских винных складов собирались очереди по сто–полтораста подвод. По деревне без конца ходили «спиртоносы»: даже такой вид перепродажи был прибыльным.

Казенная водка славилась своей чистотой и всегда оставалась престижным продуктом. Даже в крестьянских избах на праздник к ведру самогона всегда выставляли один–два «мерзавчика». В то же время домашнее производство спиртного несколько не сократилось. Нелегальное изготовление самогонки носило настолько распространенный характер, что местами доходило до масштабов крупного промышленного производства. Например, за вторую половину 1919 г. только в Павлодарском уезде Семипалатинской области милицией было уничтожено 947 самогонных аппаратов. В некоторых случаях стражам порядка удавалось обнаружить целые подпольные заводы. В городах к тому же употребляли денатурированный спирт, сдабривая последний перцем, солодом, хмелем, ягодами или просто солью. В приграничных районах Дальнего Востока проще было завозить из Маньчжурии дешевый, хотя и низкокачественный контрабандный спирт.

После восстановления винной монополии власти усилили преследования за тайное винокурение. Обычным явлением стали милицейские рейды по деревням и городским окраинам с целью уничтожения самогонных аппаратов. Летом 1919 г. выявление самогонщиков приняло характер выгодного и поэтому излюбленного для милиции и отрядов особого назначения промысла. Лица, заподозренные в производстве и продаже самогона, подвергались поркам, их имущество конфисковывали, нередко без всяких описей. Стражам закона в этих случаях было чем поживиться. Часть отобранного во время рейдов самогона выпивалась, другая – передавалась государству на весьма выгодных для правоохранительных органов условиях. Для стимулирования борьбы с пьянством колчаковский совет министров принял своеобразные меры. За содействие в поимке самогонщиков или в задержании контрабандного спиртного полагалась премия в размере половины наложенного на нарушителей штрафа. Теперь из борьбы с пьянством

---

<sup>5</sup> Руть. Омск. 1919. 20 сентября; Приамурье. Хабаровск. 1919. 9 сентября.

можно было извлекать и материальные выгоды. Поэтому нередки были случаи, когда белогвардейские «каратели» били пьяниц за производство самогона, а трезвенников – за то, что нечем пожить<sup>6</sup>.

Далекая от политики проблема пьянства втягивала в пучину гражданской войны все новые слои населения. Отношение к спиртному делило людей на враждовавшие группы. Некоторые чиновники колчаковского МВД были твердо убеждены, что нарушители закона о государственной монополии на изготовление и продажу спиртного составили один из важных источников пополнения партизанских отрядов. По крайней мере, можно утверждать, что борьба властей с самогонварением способствовала росту партизанского движения. Например, в селе Дубенское Минусинского уезда в ноябре 1918 г. крестьяне арестовали участкового начальника милиции, акцизного чиновника и семерых милиционеров, производивших изъятие самогонных аппаратов и аресты виновных в тайном винокурении. Высланному для усмирения крестьян отряду четыреста жителей села оказали сопротивление, что послужило началом крестьянского восстания. Начальник минусинской милиции отмечал, что в одном из уездов «свое начало восстание получило от тайных винокуров, а к ним уже присоединились большевики и административные каторжане»<sup>7</sup>.

Многочисленные факты уничтожения самогонных аппаратов и запасов нелегально изготовленного спиртного вызывали у сибирского населения куда более негативную реакцию, чем взимание налогов и штрафов и репрессии по подозрению в политической неблагонадежности. Водка в который раз помогла большевикам в борьбе за власть, на этот раз в колчаковском тылу. Но игра на анархистских склонностях народа не могла пройти бесследно. С начала 1920-х годов в Сибири, как и по всей стране, советская власть не без болезненных перегибов вынуждена была заняться искоренением тайного самогонварения<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Центр хранения документации новейшей истории Красноярского края. Ф. 64. Оп. 11. Д. 14. Л. 67.

<sup>7</sup> Государственный архив Красноярского края. Ф. 1800. Оп. 2. Д. 346. Л. 18–19.

<sup>8</sup> Об этом см.: Литвак К. Б. Самогонварение и потребление алкоголя в российской деревне 1920-х годов // Отечественная история. 1992. № 4. С. 74–88; Павлюченков С. А. Веселие Руси: революция и самогон // Революция и человек. М. 1996. С. 124–142.



# Сборник ребусов, или как не надо делать сайты

Эти заметки – пожелания организациям и фирмам, которые поддерживают в Интернете электронные странички, именуемые на профессиональном языке сайтами. К сожалению, эти странички изобилуют досадными ошибками, вызывающими желание никогда не иметь дел с «хозяевами» этих самых сайтов.

Мой рассказ рассчитан не на специалистов, веб-мастеров, а на руководителей, их замов по маркетингу, всех тех, кто принимает решение о создании такой странички. И о том, какую информацию и как на ней размещать. Поэтому я постарался обойтись без терминов и не затрагивал техническую сторону вопроса (как анонсировать сайт на поисковых системах и на каких именно, как добиться высокого рейтинга в «искалках», как обмениваться ссылками и создавать баннеры) – вся эта информация есть в самом Интернете (например, <http://www.izcity.com.ru/>).



© ЭКО 2000 г.



## Сначала – вопросы и ответы на них

Просмотр многих сотен сайтов в поисках информации (в основном – наука, образование, средства массовой информации) привел к грустной мысли: похоже, мало кто из «сайтовладельцев» задумывался о том, с какими целями эта страничка создавалась, как лучше подать информацию, чтобы она привлекла возможных партнеров или клиентов или хотя бы не попортила имидж.

Ведь даже самая интересная информация с профессиональным дизайном и забавными мультяшками не привлечет посетителей, если она плохо, непродуманно подана, если сайт построен «вверх ногами» и напоминает детскую головоломку «Найдите на этом рисунке, куда спряталась девочка?».

Перед тем как обращаться к веб-мастерам и решать технические вопросы, надо задать себе вопрос: чего вы ожидаете от странички в Интернете? Для чего она создается и какие цели преследует – продать продукцию, предложить услуги, расширить рынок, создать в глазах потенциальных потребителей или партнеров образ фирмы, учреждения? За какой информацией сюда будут приходить пользователи? Кто предположительно будет ее посещать?

Хотя специалисты рекомендуют периодически, не реже чем раз в полгода, просматривать свой сайт и обновлять его (кстати, отметка о том, что сайт недавно обновлялся, – хороший стимул для его посещения), лучше сразу сделать все как следует. Ибо **главная задача сайта – привлечь людей, которые бы обращались к нему постоянно**. Столкнувшись с неправильно построенным сайтом, они больше не заглянут на него.

Полезно просмотреть сайты родственных по профилю или конкурирующих организаций. Ответьте на вопрос: что можно было бы использовать и что ни в коем случае делать не стоит. Просто удивительно, сколько полезной информации можно почерпнуть в чужих разработках. При этом совсем не обязательно подражать другим – просто надо использовать лучшее.

## СГУПСом по ЦВИРСу

Как говорил Аркадий Райкин, когда шьют одежду, думают о чем угодно, но не о пожаре. А когда делают электронные странички, то не о том, как донести нужную информацию наиболее доходчиво.

Поиск информации начинается обычно с поисковой системы. И с нее же начинаются всякие «заморочки».

Легкость обнаружения вашего сайта в поисковой системе – залог того, что его найдут те, кому он потребуется. Для этого нужно правильно указать ключевые слова, выделить их в тексте и составить описание-аннотацию так, чтобы потенциальные посетители сразу видели, с чем имеют дело.

Что же мы видим? В строчках поисковой системы нередко стоят всякие загадочные аббревиатуры вроде МАРАМС или УПРИ, и никаких пояснений о том, что это за организация, в каком городе, чем занимается. Довольно часто такое встречается у вузов. В лучшем случае в описании сказано, что это – какая-нибудь Высшая школа или Международная академия, без четких указаний на то, чему же там учат.

До недавнего времени расшифровать аббревиатуру особых трудностей не представляло. Возьмем вуз. Первая буква – от названия города, например М – Московский, И – институт, У – университет, и всегда была понятна его специализация.

Конечно, как назваться – простым институтом или Высшей Международной Академией (некоторые из них честно сообщают, что в прошлой жизни именовались техникумами) – дело вкуса. Но если не сообщить уже в поисковой системе четкую и ясную информацию себе, вас никто и искать не будет.

Может быть, называя свое учреждение в строчке поисковой системы ЦВИРСом или СГУПСом, рассчитывают на исследовательский инстинкт: в надежде разгадать эту загадку, человек «кликнет» мышкой и откроет вашу электронную страничку.

Но в поисковых системах столько строчек, что **на все непонятное и неопознанное время тратить не хочется**. Мимо!

Поэтому – мой призыв к руководителям! Не думайте, что если вы изложили какую-то информацию о своей организации на бумаге, то дальнейшее – дело веб-мастера. «Прямо сейчас» войдите в Интернет и посмотрите, как выглядит ваша электронная страничка.

Попробуйте войти в нее не по конкретному электронному адресу, а «окольными путями», по которым, вероятно, ее будут разыскивать потенциальные посетители. Например, поищите ее по ключевым словам в разных поисковых системах, через список разделов на своем сервере.

В последнем случае очень обидно, когда страничка имеется в наличии, но компьютер на ваш запрос отвечает что-то вроде: «Чао, бамбина, сорри!». Понятно, что это какая-то недоработка веб-мастера, что машина и есть машина, она против вас ничего не имеет. Но воспринимается такое почему-то как личное оскорбление. Со всеми вытекающими...

Поисковая система делает выборку по ключевым словам, поэтому позаботьтесь, чтобы ключевые слова как можно точнее отражали суть вашей организации и давали краткую, но точную информацию. Чтобы сразу, с поисковой системы, можно было составить первое представление о вас и не тратить зря времени, если это – типичное «не то».

Например, одно название журнала – «ЭКО» – не позволяет узнать, что это за журнал, какова его тематика (может быть и экономика, и экология), где издается, общероссийский или местный и еще возникает много вопросов. Все это хорошо бы отразить в описании.

Вместе с веб-мастером загляните в «изнанку» сайтов родственных фирм или конкурирующих с вами и посмотрите, какие у них выделены ключевые слова.

Поскольку у родственных организаций ключевые слова схожие, бывает, что ваше описание выдается в последних рядах, куда вряд ли кто доберется. Журнал «Мир ПК», исследуя это явление, пишет, что иногда этот вопрос можно решить с веб-мастерами поисковых систем.

Анализировать информацию на своей электронной страничке на предмет изменения описания и ключевых слов надо регулярно: сейчас быстро меняется все, вплоть до телефо-

нов, адресов и фамилий руководителей. Не говоря уж о направлениях деятельности.

## Информацию дать «под руку»

Говорят, что по части конспирации и создания секретов нашей стране не было равных. И сейчас на электронных страничках шифруют самые необходимые сведения так, будто речь идет о новейших сверхсекретных вооружениях.

Примеры? Сколько угодно. О ребусах в поисковой системе я уже говорил. И каждый, кто пытался найти в Интернете нужную информацию, сталкивался с ними. В Интернете полно страничек, где вы можете обыскать все до последней ссылки вдоль и поперек и не найти самых элементарных сведений. Даже в каком это городе – и то невозможно узнать. Видимо, руководствуются логикой: нас и так все знают. Но знают, может быть, в масштабах города, а в Интернете ищут информацию посетители из разных городов и из зарубежья.

Полный почтовый и электронный адреса учреждения, телефоны руководителей должны быть «на самом видном месте». Этот совет выглядит столь же азбучной истиной, как рекомендация А. Гастева – идя к станку, не забудьте захватить инструмент. Но сплошь и рядом все это можно найти, только перелопатив груды второстепенных сведений и «прыгая» со ссылки на ссылку.

Хорошо, когда рядом приведены полностью ФИО обладателей указанных в сайтах телефонов, чтобы не перемещаться для этого на другие ссылки. Неплохо бы указывать и специальные телефоны для справок.

**Самая важная и необходимая для всех категорий пользователей информация должна быть «под рукой» и четко выделена в названиях разделов и подразделов сайта.** А второстепенные сведения можно поместить в ссылки второго порядка.

Для вузов, например, хотелось бы увидеть такую информацию. Полное название, город, если он в названии не указан, профиль обучения, если он опять же из названия не вытекает. Когда вуз создан, как назывался раньше, являет-

ся ли он филиалом, какие имеет факультеты, специальности. Важны сведения о ректоре, проректорах, деканах факультетов. А вот подробную биографию ректора можно поместить в ссылку – кому нужно, тот заглянет.

На деле часто бывает наоборот. На первом плане – информация о том, чем занималась мама руководителя, а чем занимается возглавляемое им учреждение – вспотеешь, пока выяснишь.

Конечно, на вопрос о том, что главное, а что – нет, однозначного ответа быть не может. Главное – чтобы это разделение было не случайным, а осмысленным, вызванным желанием особо обратить внимание на ту или иную информацию.

## **Если непонятно, разбираться не будут**

Когда в организации несколько однотипных подразделений, например, в вузе – факультетов, легче работать, если и информация о них представлена однотипно, по определенному плану. И уж совсем никуда не годится, если, скажем, на странице одного факультета – полная информация, а на другой – две цифры, и больше ничего. Видимо, это шифры специальностей, по которым обучают. А может, пароли каких-то явок?

Если организация объединяет несколько полностью или относительно самостоятельных подразделений, неплохо отдельно дать ее оргсхему с указанием их статуса.

**Если в электронной страничке невозможно разоб- раться, трудно извлечь информацию – никто и не будет этого делать.**

Тоже, кажется, азбучная истина, даже говорить об этом неловко. Но, бог мой, сколько страничек, в которых их создатели как будто специально старались все запутать и «за- мести следы».

Вот вам пример. «Кликаешь» ссылку «Об организации» – и льется, льется до бесконечности текст... на английском. Хочется все бросить, но вспоминается реплика из фильма: «Здесь вам не Англия! Здесь копать надо глубже!» И в конце концов упорство вознаграждено: в самом конце длинно-

го иностранного текста дается ссылка на то, что есть и информация на русском, на другой ссылке. Но до нее вряд ли кто доберется..

Конечно, если организация, фирма рассчитывает на зарубежных партнеров, без информации на иностранных языках не обойтись. Хорошо, когда в меню есть на равных правах «Russian» и «English». Но если, начиная с главной странички, дана информация только на иностранном, притом в организациях, которые вряд ли могут рассчитывать на стопроцентный приток клиентов и партнеров из-за рубежа, то... на кого это все нацелено? И чего добивались создатели такого сайта?

Или еще шедевр из моей коллекции. Просмотрены все странички ссылок. Нигде никаких упоминаний о городе, адресе фирмы и т.п. Машинально веду мышку... и вдруг – о чудо – после примерно 30–40 пустых строк наконец-то выплывает искомое!

Итак, требуется четкость и ясность. Логика в расположении главного и второстепенного. Если архитектура вашего сайта сложная, много разделов, включающих подразделы разного уровня, или, выражаясь профессиональным языком, есть ссылки второго, третьего и т. д. порядка, **посетителям поможет разобраться карта сайта**. Карта должна включать каждую страницу и указывать, в какой зависимости друг от друга они находятся.

Продумайте, удобно ли посетителю будет продвигаться по сайту. Приятно работать с тем сайтом, который вам понравился.

## На краснокирпичной стене красные буквы

Сайт – лицо фирмы. И досадно, если нелепости, подобные описанным, наносят ему непоправимый урон.

Опечатки (на всех языках) не только создают ощущение небрежности, грамматические ошибки порождают проблемы с индексацией сайта поисковыми системами. Тем не менее сайт без опечаток – редкость.

Не прибавляет достоинства международной академии приведенная на ее электронной страничке фотография ра-

достных сотрудников на фоне недостроенной кирпичной коробки с черными пустыми проемами. Как и длинный забор с колючей проволокой. Может быть, это делается, чтоб за границей сразу поняли: жизнь в нашей России – не сахар и не мед?

Раздражают и отвлекают внимание дизайнерские навороты. Если на кирпичного цвета фоне – буквы розовые и красные, извивается то, что должно быть прямым (линия, отделяющая один раздел от другого), трехцветный российский флаг подмигивает всеми цветами, то глаза разбегаются и воспринимать информацию очень трудно.

Если самые важные сведения (например, адрес, телефон, названия разделов сайта) даны в виде рисунка, особенно с имитацией готического или древнерусского шрифта, то это трудно прочесть, особенно если нет монитора с хорошим разрешением. Трудно и распечатать на принтере.

А обилие графики на заглавной страничке приводит к тому, что страничка очень долго открывается – минут десять–пятнадцать.

Скажите, все это мелочи, вопросы формы, а не содержания? Но посетители Интернета – это в основном деловые люди и молодежь, они долго ждать не любят.

## **Бутылки в море вечности**

Итак, мои личные (и только личные) впечатления таковы: не больше 10–15% сайтов построены продуманно, с ними приятно работать, они регулярно обновляются, и веб-мастера сообщают о том, когда было последнее обновление. Приятно, когда о тебе думают и заботятся, чтобы ты обошел весь сайт, «не замочив ног».

Остальное – электронные «дети» нашего века, которые не нужны даже своим «родителям», не говоря уж о посторонних.

В Интернете полно заброшенных сайтов-однодневок. Многие сайты представляют «вещь в себе» – они не включены в поисковые системы. Многие годами не обновляются. А иногда организации создают новые странички, не

«уничтожая» (естественно, с указанием нового адреса) старые. В результате поисковая система, естественно, выдает сайт по старому адресу, и создается впечатление, что организация давно прекратила свое существование.

Напрашивается аналогия с пустой пластиковой бутылкой, которую бросили в море. Никому не нужна, будет она плавать до скончания века, загромождая пространство.

Почему же это происходит?

Ответы были примерно такие. «Когда-то все этим увлеклись, ну и мы сделали... Сначала загорелись, а потом остыли... Поручили одному человеку, а у него руки не доходят... Было финансирование, а теперь не стало...»

Между тем создание электронных страничек в Интернете, представляющих миру фирму, организацию, – дело очень перспективное. Те фирмы, которые это поняли, уделяют их созданию и обновлению много внимания. И результаты отличные. «Адреса передового опыта» нетрудно найти в Интернете – это различные рейтинги, списки типа «100 наиболее посещаемых сайтов» и т. д.

Уже сейчас в России, по разным оценкам, от двух до семи миллионов пользователей Интернета, без него не представляет себе жизни наиболее молодая, активная и образованная часть населения. Мировой опыт показывает, что число пользующихся Интернетом, тех, для кого это – основной способ получения информации, ведения бизнеса, покупок, получения услуг, увеличивается очень быстро. Считается, что и Россия скоро перешагнет порог – 10 млн пользователей, т.е. 10% всего экономически активного населения.

И, если, прочитав эти заметки, руководители задумаются о том, как бы не оказаться «сброшенными с корабля современности», буду считать, что внес свою лепту в полезное дело.

**Рассерженный посетитель некоторых сайтов в Интернете**  
**Иван МЫШКИН**



# КОНСАЛТИНГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

А. О. БЛИНОВ,  
доктор экономических наук,  
Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова,  
Москва

Консультирование топ-менеджеров, бизнес-структур сродни работе врача – психиатра-клинициста, который или занимается профилактикой или даже лечит людей, попавших в трудное состояние. Раньше, как справедливо отмечает одна из ведущих российских психиатров-клиницистов, приход к психотерапевту считался поступком постыдным, даже опасным; к человеку сразу приклеивали ярлык «сумасшедшего». Пациенты просили не распространяться об этом.

## Профилактика лучше лечения

Современные руководители часто напоминают таких «больных»: они весьма редко обращаются к консалтинговым компаниям. Хотя в странах с развитой рыночной экономикой консалтинг считается одной из самых престижных и высокооплачиваемых специальностей.

Консультирование можно разделить на три этапа.

- ❑ **Профилактика.** Приглашать консультантов следует не только в «больные», но и хорошо работающие корпоративные структуры, ибо тогда у вас будет больше возможностей для выполнения рекомендаций консультантов по внесению положительных изменений.
- ❑ **Диагностика** является весьма сложным движением от поверхностных симптомов вглубь, к пониманию истинных причин трудностей, и потому требует специальных знаний. Для диагностики консультантов необходимо приглашать всегда, не пытаясь ограничиться субъективными ощущениями в определении

причин вашей «головной боли». Постановка диагноза и есть та проблема, которую вы должны поручить консультантам. Кроме того, под проблемой следует понимать не только ту ситуацию, при которой поставленные вами цели не достигнуты, но и потенциальную, пока ещё не выявленную вами возможность достижения успеха, которую лучше обнаружит «человек со стороны».

- **Лечение.** «Вылечить» больного – весьма сложная задача. Самое важное в этом процессе – чтобы, во-первых, «больной» понимал, что он нездоров, во-вторых, чтобы он был достаточно настроен на лечение и понимал, что результат получается не мгновенно. В-третьих, и это самое главное, задача консультанта – затормозить болезнь, выявить её причины, выписать необходимые «медикаментозные» средства и наблюдать больного, подсказывая и советуя, как поступить дальше.

Вместе с тем следует отметить, что консультант не всегда может «вылечить». Это может быть связано как с запущенностью «болезни», так и с неопытностью консультанта.

Следует также обратить внимание на разницу западных и отечественных консультантов. Показать ее лучше всего на примере американской и российской медицины. К сожалению, в нашей стране к врачу обращаются тогда, когда некуда больше бежать.

Американцы более прагматичны – 60% всех научных изысканий тратится не на лечение больного, не на восстановление, реабилитацию, а на профилактику заболевания. Ведь в самом деле, гораздо проще, дешевле и намного эффективнее сделать что-то ещё до того, как болезнь возникнет, чем бороться с нею. К тому же и сами американцы констатируют, что на начальной стадии, когда заболевание только проявляется, гораздо легче и дешевле с ним бороться.

Однако лечение в критических случаях – отнюдь не основная функция консалтинга. Даже компании, имеющие статус надёжных, пользуются услугами консалтинговых фирм, **желая или усовершенствовать, улучшить свою работу, или переориентировать свою деятельность на более перспективные и выгодные условия бизнеса.**

Анализируя работу зарубежных консультантов в России, мы пришли к выводу, что в их работе есть как положительные, так и отрицательные стороны.

Западные компании имеют огромный опыт и возможности, хорошо владеют методами подобных работ. Кроме того, иностранные консультанты могут способствовать привлечению инвестиций, так как имеют признание за рубежом.

Однако они еще весьма плохо знают особенности российской действительности, не понимают российского менталитета, особенно у региональных руководителей, недостаточно хорошо знакомы с проблемами отечественных предприятий. В частности, на Западе в крупных корпоративных структурах за год высшим руководством издаётся всего несколько десятков приказов и инструкций, в то время как в российских компаниях – несколько сотен.

Немаловажное значение имеет и стоимость услуг отечественных консультантов, которая в несколько раз ниже, чем у западных коллег, и колеблется от 100 до 500 дол. за человеко-день в зависимости от квалификации консультанта. На Западе вознаграждение таких же специалистов может достигать до 1000 дол. и более. Следует отметить, что западные консультанты, оказывая помощь российским компаниям, свой гонорар оценивают по западным меркам.

Вместе с тем в работе отечественного консалтинга существует много недостатков.

Так, часто консультанты действуют в узкой области консалтинга, предлагают очень ограниченный спектр услуг, потому что разрабатываемые ими методы применимы лишь в определённых сферах и условиях. Поэтому при работе с корпоративными клиентами из общего круга проблем консультант пытается невольно выделить те, которые ему по своему содержанию близки и понятны. Последствия таких действий с его стороны – общие проблемы организации могут быть решены частично либо вообще остаться нерешёнными. Ситуация наподобие карточного домика: медленно вытаскиваешь карты, и кажется, что домик устойчив... Вдруг наступает момент – и он рушится.

В этом случае клиент-больной теряет время и деньги, но самое главное – у него пропадает доверие и появляется страх перед консалтингом.

Отчего возникает недоверие российского бизнеса к работе консультантов?

По разным причинам. Например, руководители боятся предоставлять конфиденциальную информацию, которая может заинтересовать налоговые органы или криминальные структуры. А иногда просто не понимают, чем каждому из них может помочь консультант по управлению.

При этом известную роль играет и субъективный фактор. Когда дело доходит до совершенствования управления, изменения стиля работы или отношения к персоналу, руководителю бывает обычно трудно согласиться с тем, что самостоятельно свои задачи и проблемы он решает хуже, чем с «посторонней» помощью. Кроме того, изменения в управлении, как правило, ведут к переменам в поведении, корпоративной культуре, взглядах и методах лично руководителя. Наши исследования показали, что высшие менеджеры, пожалуй, – самая консервативная часть корпоративной структуры, особенно если учесть приверженность многих из них к авторитарному стилю руководства.

## **Собственными силами или с помощью консультантов?**

Процесс формирования служб внутренних консультантов в мире начался в 50-е годы. На них тогда было возложено внедрение изменений и нововведений. Сегодня крупнейшие западные компании имеют подобные подразделения, не отказываясь при этом и от услуг внешних консультантов.

В России более или менее схожие функции выполняют разнообразные отделы, существенно различающиеся между собой по профессиональному и численному составу. Статус служб совершенствования управления невысок.

Возникает вопрос: что более выгодно для руководителя – формировать собственную службу внутренних консультантов или обращаться за помощью к внешним консультан-

там? Для того чтобы ответить на него, необходимо выявить положительные и отрицательные стороны в деятельности тех и других.

С точки зрения методов внешнее консультирование можно разделить на экспертное, процессное и обучающее.

При *экспертном* консультировании консультант самостоятельно ведет диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их осуществлению. Функция клиента в данном случае сводится к предоставлению необходимой информации и оценке полученных результатов.

При *процессном* консультировании консультант активно взаимодействует с клиентом на всех этапах работы. Роль клиента в данном случае – высказывать свои идеи и предложения, проводить при помощи консультанта анализ проблем и выработку решений, оценивать их.

При *обучающем* консультировании в функции консультанта входит не только сбор идей и анализ решений, но и предоставление клиенту теоретической и практической информации (лекции, семинары, пособия и т. д.).

Функции, выполняемые внутренними консультантами, наиболее близки к процессному консультированию, так как их работа ведется при непосредственном участии высшего руководства предприятия, а обучением своих начальников внутренние консультанты занимаются крайне редко.

Консультанты не должны принимать решения вместо руководителя, так же как руководитель не должен подменять своих подчиненных. Внешний консультант не знает всех тонкостей и нюансов сложившейся ситуации, и это может служить причиной недоверия к нему со стороны руководителя.

Но на самом деле свежесть взгляда и отстраненность от хитросплетений в отношениях персонала, в том числе и управленческого, позволяет консультанту более объективно оценивать ситуацию в фирме, не отвлекаясь на несущественные мелкие детали.

Такую же независимость в решениях в идеале должен иметь внутренний консультант, но на практике он чаще всего в большей или меньшей степени зависит от руководства

своего предприятия. Поэтому такого рода независимость является одним из основных положительных моментов деятельности внешних консультантов.

## Этапы консультирования

Придя в организацию, консультант должен, прежде всего, выявить существующие проблемы. На этом *первом этапе* диагностика начинается и проводится в полном объеме как его целевая деятельность. Далее диагностика проходит в режиме мониторинга, при котором отслеживаются происходящие изменения.

Основные диагностируемые аспекты организации:

- финансово-экономический (структура финансовых потоков, структура затрат и прибылей, положение на рынке и т. д.);
- организационно-производственный (система бизнес-процессов, функционально-организационная структура, структура и состояние технологий производства);
- социально-психологический (психологический климат организации, корпоративная культура, система стимулирования и мотивации, степень готовности персонала к проведению преобразований).

На *втором этапе* консультационного процесса определяются принципы, исходя из которых будет выработываться решение, после чего составляется проект решения проблем. На этом этапе выполняется следующий комплекс работ:

- постановка управленческого и финансового учета, которая включает системы ценообразования, управления затратами, бюджетирования, учетную политику, методики разработки и принятия управленческих решений;
- реорганизация бизнес-процессов: разработка системы бизнес-процессов организации, системы бизнес-процедур, организационно-функциональной структуры и системы документооборота;

- концептуальное проектирование, интеграция, разработка и внедрение информационных систем: систем поддержки и принятия решений, оперативного управления, автоматизированных систем управления технологическим процессом;
- разработка кадровой политики;
- разработка системы развития персонала, в которую входят руководство персоналом, аттестация и программы повышения его квалификации;
- разработка системы стимулирования персонала.

*Третий этап* – реализация решений. Эта стадия очень важна, так как в настоящее время, по мнению самих консультантов, не реализуется большинство даже очень хороших решений.

\* \* \*

Сегодня развитие внешнего и внутреннего консультирования характеризуется их встречным движением и взаимопроникновением. В крупных компаниях формируется служба внутренних консультантов, которые, оставаясь структурными подразделениями компаний, выходят за ее пределы, тиражируя свой опыт. Уже нередки случаи, когда внутренние консультанты вместе с руководителями компаний, разработав и реализовав на практике концепции, стратегии, методы, успешно реализовав их в своих предприятиях, затем создают собственные консалтинговые фирмы.

Бывает и так, что внешние консультанты при реализации разработанных проектов создают совместные команды со специалистами клиентской организации с целью достижения наибольшего эффекта.

Образовалось новое направление в деятельности консалтинговых фирм – поиск (в том числе и за пределами клиентской организации) и отбор кандидатов на должность внутренних консультантов, обучение их современным приемам и методам работы, формирование соответствующих подразделений на предприятиях.



## Указатель статей и материалов, опубликованных в 2000 г.

---

---

**«ЭКО» 30 ЛЕТ** 1

### **ВОПРОСЫ ТЕОРИИ**

ЛЮБИМОВА Е. В. Уроки электричества 3

### **РУБЕЖ ВЕКОВ: ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, РЕШЕНИЯ**

АЛЕКСЕЕВ А. С. Информационные ресурсы и техноло-  
гии начала XXI века 6

ГОДУНОВ С. К. Как математики думают и к чему их  
способ размышления приводит 6

КОКОШИН А. А. Россия может оказаться на обочине  
развития на протяжении всего XXI века 10

Основы социальной концепции Русской Православной Церкви 11, 12

### **ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР**

ЗЕЛТЫНЬ А. С. Инвестиционный процесс и структур-  
ная политика 6

КУРЬЕРОВ В. Г. Внешнеэкономические связи России 7

КУРЬЕРОВ В. Г. Иностранные инвестиции и внешний  
долг РФ 8

КУРЬЕРОВ В. Г. Что год грядущий нам готовит... 6

ХАНИН Г. И. Российская экономическая эйфория образ-  
ца 2000 г. 9

ХАНИН Г. И. Стабилизация кризиса 3

### **КОНЬЮНКТУРНЫЙ ОБЗОР**

СОКОЛОВ А. В., СОКОЛОВ В. М. Россия на миро-  
вом рынке меди 5

ФАСХИЕВ Х. А. Дальнобойщики — и в цель, и мимо 9

### **ОСМЫСЛИВАЯ ПРОИСХОДЯЩЕЕ**

Экономика реальная и виртуальная 7



## СУДЬБЫ РОССИЙСКОЙ НАУКИ

ШОКИН Ю. И., ФЕДОТОВ А. М. Библиотека, работающая круглосуточно 6

### *К 100-ЛЕТИЮ М. А. ЛАВРЕНТЬЕВА*

ДОБРЕЦОВ Н. Л. М. А. Лаврентьев был знаковой фигурой XX века 10

### ОБСУЖДАЕМ ПРОБЛЕМУ

АКУЛОВ В. Б., РУДАКОВ М. Н. Фундамент российского мисменеджмента 1

БЕРЕЗНЕВ С. В. В энергокольце тесновато для роста экономики 4

БЕРЕСНЕВА А. В. Роль малого бизнеса в развитии экономики 8

ВАЛЬТУХ К. К. Необходима мобилизационная экономическая стратегия 11

ВОЛКОВ Л. В. Нужно ли активизировать банкротства российских предприятий 12

ГЛАЗАТОВА М. К., БУХВАЛЬД Е. М., ВИЛЕНСКИЙ А. В. Малый бизнес в системе государственных и муниципальных закупок 5

ДВОРЕЦКАЯ А. Е. Современные приоритеты денежно-кредитной политики России 11

ДИДЕНКО И. А., КРЮКОВ В. А. «Черные дыры» на рынке нефтепродуктов 3

ДОБРЕЦОВ Н. Л., СЕЛИВЕРСТОВ В. Е. Укрепление властной вертикали и институциональных структур межрегиональной интеграции 9

ИЛЫШЕВ А. М., СУЧКОВА И. В. Приватизация и интеллектуальный капитал 3

КАЗАНЦЕВ С. В. Государственная собственность и отношение к ней в современной России 5

КРУК М. Д. Корпорации в современной России 12

КРЮКОВ В. А. «Карфаген» должен быть разрушен? 6

КУЛЕШОВ В. В., КРЮКОВ В. А. Проблемы развития Западной Сибири в XX веке — повторение пройденных уроков? 12

КУРБАТОВА М. В., ЛЕВИН С. Н. Россия как страна «догоняющего» развития	7
КУЧИН П. С. Собственность субъекта Федерации: миф или реальность?	5
КУЧИН П. С. Трансформация собственности на уровне субъекта Федерации (на примере Новосибирской области)	6
МАКОВЕЦКИЙ М. Ю. Новый инструмент для решения старых проблем	8
МЕЛИКЪЯН Г. Г. Сбербанк России на пути к ее промышленности	8
НЕКРАСОВСКИЙ К. В. Время работает против нас	2
ПЕРЕВАЛОВ Ю. В., БАСАРГИН В. Ф. Формирование корпоративного контроля на приватизированных промышленных предприятиях	2
ПЕРЕВАЛОВ Ю. В., БАСАРГИН В. Ф. Формирование структуры собственности на приватизированных промышленных предприятиях	1
ПОПОВ В. Н. Государственное регулирование социальных процессов при реструктуризации угольной отрасли	4
РОМАНИХИН А. В. Нефтегазовые проекты по СРП: шанс для развития российской промышленности	4
СИДОРОВ А. А., БАЙНЕВ В. Ф. Информация как экономическая категория	8
ТАЙЛАКОВА С. В. Информационные ресурсы победят бюрократию	8
ФРИДМАН Ю. А., ИСУПОВА О. А., РЕЧКО Г. Н. Драгоценный уголь	2
ЧЕРНИКОВ А. П. Стратегия развития региона: мифы и догмы	9
ШАПОШНИКОВ А. А. Истина выше «правил»	5

### **ТОЧКА ЗРЕНИЯ**

АБАЛКИН Л. И. Новый шанс	2
АГРАНАТ Г. А. Российский Север: противоречия и надежды	1
БЕРДАШКЕВИЧ А. П. Будущее российских инноваций	2
ВОЛКОВ Л. В. Дефекты в системе корпоративного управления как одна из причин несостоятельности российского производства	10

ГРОШЕВ И. В. Как реформы разбились о... наш народный дух	3
ЛЕВИН С. Н. Доходы — частные, издержки — общественные	2
МИНГАЛЕВА Ж. А., ТКАЧЕВА С. В. Экономический рост в регионах: пригоден ли мировой опыт для России?	3
ПАЗОВСКИЙ А. М., ХЕНКИН М. Е. Забастовки в ПАТП: игры по правилам или игры без правил	10, 12
СОКИРКО В. В. Прошлое и настоящее вмененного налога	8
ЧЕРНЫШОВА И. В. Социальное партнерство: вопросы труда и занятости	10
ЧУДНОВ И. А. Деньги и война	4

### ИНСТИТУТЫ РЫНКА

БАЙРЕЙТЕР У. Региональные инструменты финансирования	2
БОНГАРТЦ Й. Финансирование инвестиций путем предоставления гарантий регионов и привлечения региональных банков	2
ВОРОБЬЕВ А. С. Правоохранительное обеспечение инвестиционных проектов	1
ВЫСОЧКИНА Н. А. Правовые проблемы становления рынка производных финансовых инструментов в России	10
ГАВРИЛЬЕВА Т. Н., БОЧКАРЕВ Н. В. Финансовые потоки внебюджетных фондов Республики Саха (Якутия)	10
ГЛУЩЕНКО К. П. Чей рубль весомей?	7
ДАНЧЕНКО И. А. Банковский консалтинг в России: будущее уже было. В прошлом...	12
ЕГОРОВ С. Е. Банковская система России	7
ЗОРЬКИН А. Р. Владеть или пользоваться?	12
ИВЧЕНКО В. Н. Экономический потенциал Пскова	2
КАЗАКОВ А. В. О возможности того, что невозможно	3
КАЗАНЦЕВ С. В. Какие банки сильнее затронул августовский кризис 1998 г.?	1
КОРЖУБАЕВ А. Г. Некоторые закономерности формирования мировых цен на нефть	6
МАРТЫНЕНКО В. В. Наш порт конкурентоспособен	2

СТРЕЛЬЦОВА Н. Т. «Мы не дозрели до цивилизации»	7
ФИЛИМОНОВА Е. А., КОПЕИН В. В. Большие проблемы Маленького Вкладчика	2
ФИЛЁВА Н. В. Стоит ли покупать «Тюменьавиатранс»?	11
ФОСС Ю. Защита частных инвестиций в Российской Федерации и содействие их осуществлению	1
ХУРСЕВИЧ С. Н. Направления активизации инвестиционного процесса в субъектах Российской Федерации	1
ЧИРИХИН С. Н. Конкуренция есть, конкурентов нет	6
ШАПОШНИКОВ А. А. Щит и меч предпринимателя	6

## ИНВЕСТИЦИИ

ФЕДОТКИН В. Н. Экономическое развитие региона и инвестиционный процесс (опыт Рязанской области)	4
ЯКУНИНА Т. А. Предприятия с иностранными инвестициями Новосибирской области	4

### *Джазовая композиция на тему инвестиций*

ВОРОНОВ Ю. П. В России все не так...	4
МАРШАК А. В. Благоприятен ли климат Сибири для инвестиций?	4

## УПРАВЛЕНИЕ

ГАВРИЛОВА Т. В. «Тектология» А. Богданова и современный менеджмент	10
ГЕРЧИКОВ В. И. Миссия организации и особенности политики управления персоналом	8
ЗАЙЦЕВ С. В., ЦОЙ Е. Б. Интернационализация образования: «евроинжиниринг» по-русски	7
Наши проблемы за рубежом непонятны («круглый стол» «ЭКО»)	8
МИЛЯЕВА Л. Г. Оценка конкурентоспособности кадров	3
УДАЛОВ Ф. Е., УДАЛОВ О. Ф., АЛЕХИНА О. Ф. Управленческие резервы роста эффективности на промышленных предприятиях	12

## ЭКОНОМИКА НТП

КУЛЕШОВ В. В. Новые технологии: взгляд экономиста	1
ХОМЕЛЯНСКИЙ Б. Н. Рынок интеллектуального труда	1

## ОТРАСЛЬ

ЗАУСАЕВ В. К., СУРОВЦЕВА Е. А. Человеческий фактор: реалии и возможности	11
ИЛЫШЕВ А. М., РЫЖЕНКО Г. Н. Производство непродовольственных товаров в России: диагноз состояния и проблемы развития	7
КОЗАКОВ Е. М., БЕЛЯЕВ В. Н. Механизм освоения недр: проблемы согласования интересов	11
МОРДАШОВ Ю. Ф. Скорости и тормоза автомобилестроителей	11
НОВИКОВ Н. И. Борьба за жизнь металлургии Кузбасса	4
САФИНА Т. Р. Срубили — и повезли продавать	11
ФАРКОВ А. Г. В добрый путь, узкоколейка!	7

## РЕГИОН

ВАРНАВСКИЙ В. А. Партнерство регионов России с европейскими организациями	1
ГАРАФУТДИНОВА Н. Я. Кто и как финансирует вузы	1
ГОХБЕРГ М. Я. Калининградская область	2
КАЗАННИК А. И. Регионы и государство: проблемы взаимодействия	1
КОВАЛЕВА Г. Д. Приграничная торговля Сибири	3
ТАРАКАНОВ М. А. Иркутские проблемы — не только иркутские	7
УДАЧИНА М. В. Человечный Кузбасс	2

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

БОРОДИН В. А. Промышленная политика Алтайского края: пути выхода из кризиса	3
ТАТАРКИН А. И., РОМАНОВА О. А., ЧЕНЕНОВА Р. И., ФИЛАТОВА М. Г. Размышления о прогрессивных технологиях	8
ЧИРИХИН С. Н. Прибыли монополистов — потери для общества	3

## МАРКЕТИНГ

ГЛАВЧЕВА С. И., РОЖДЕСТВЕНСКАЯ Л. Н. Рынок услуг общественного питания в Новосибирске	7
---	---

САБЕЦКАЯ Г. Р. Система показателей конкурентоспособности потребительских товаров 4

## **ПРЕДПРИЯТИЕ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

ЛОГИНОВ А. Н. Региональная энергетика на пути реформ 2

### **ЖИЗНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

БОЛДЫРЕВА Т. Р. Что делать с промышленным гигантом? 9

ГРЕЗИН А. К. Сможет ли подняться отечественная промышленность? 10

ДУГЕЛЬНЫЙ А. П. Структурные преобразования на предприятии 6

ЕЛИЗАРОВА Е. Ю., ФЕДОСЕЕВ В. И., ХВОРОСТИНИН О. В. Лики банкротства 9

ИВАНОВА Н. И. Банкротство как путь в никуда 9

КРЕЙЧМАН Ф. С. Как повысить эффективность труда в СКТБ 8

МЕЛЕШИН С. П. Система управления качеством в условиях рынка 3

МЕЛЕШИНА Г. А., КИРЕЕВ В. М. Автоматизация конструирования и технической подготовки производства 3

ПРИЛЕПСКИЙ Б. В., ПРИЛЕПСКИЙ М. Б. Биотехнологии на внутреннем и внешнем рынках 5

САФЬЯНОВ А. А. «Скорая помощь» производству 10

### ***Сибирские товаропроизводители:***

#### ***на том же месте, в тот же час...***

ГАЛЬВАС Ю. О. Грамотное лоббирование интересов товаропроизводителей 6

ГРЕЗИН А. К. Создание предпосылок для стабильного развития экономики 6

МЕДВЕДКО В. С. Формирование нормативной базы для товаропроизводителя 6

НЕСТЕРОВ А. В. Интеллект плюс промышленный потенциал плюс природные ресурсы 6

СЕРГИЕНКО В. И. Потребность во внятной экономической политике 6

## КЛУБ ДИРЕКТОРОВ

- АГАНБЕГЯН А. Г. Опыт работы директората российских предприятий в период перемен 12  
СУЛЕЙМАНОВ Р. Р. Реформы и реалии авиации 7

### *Интеграция — в интересах выживания*

- БЕЛИТЧЕНКО А. К. Реконструкция в условиях, приближенных к боевым 1  
БРИКСА А. Н. Программа — повышение способности конкурировать 1  
ДЗЕРНОВИЧ А. И. Выбор стратегии — главное условие выживания 2  
КРЕЙЧМАН Ф. С. Демократизация форм собственности как основа рыночных преобразований 2  
КРЫЛАТЫХ Э. Н. Агропродовольственный сектор: кооперация производителей 2  
МАРЧЕНКО Б. М. Постоянное совершенствование производства 1  
ОРДИН В. Н. Совершенствование управления фирмой 2  
СИНЕВ В. Г. Промышленность Приднестровья: сложный путь к стабилизации 1  
СОФРОНЮК Г. И., ЯМЦИКОВА Е. В. Реформирование организационной структуры предприятия 2  
ЩЕРБАКОВА Л. «Мы все одной крови...» 1

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- ЗАХАРОВ В. Я., УДАЛОВ Ф. Е. Экономическая дифференциация предприятий региона глазами работников 4  
Контурсы социальной политики России (по материалам конференции «Социальная политика накануне XXI века») 10

## ПУБЛИЦИСТИКА

- ГРИГОРОВА Т. В., ПАЗОВСКИЙ А. М. Под сенью коррупции 2  
ХЕНКИН М. Е. Чучело волка 11

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

БОРИСОВА Л. Г., СОЛОДОВА Г. С., ХАРЧЕНКО И. И. Экономическая предприимчивость — новое социальное качество поколения	5
ДМИТРИЕВ Ю. А. Все выпускники имеют работу	5
ЕЛИЗАРОВА Е. Ю. История одного дела	5
ЕЛИЗАРОВА Е. Ю. Место встречи — «Вестфалика»	5
ИВАНОВ В. В., МАЛЫШЕВА А. Ю. Смирновская водка: прошлое и настоящее	9
МАЛИНИН Е. Д. О социальной ответственности предпринимателей	11
МАЛИНИН Е. Д. Социальная ответственность предпринимателей и экономические реформы в России	10
МИРОНОВ В. Н. На заводе должен быть один хозяин	5
ПОДАЛКО П. Е. Русские предприниматели-эмигранты в Японии в 1920–30-х гг.	9
ТИТОВ М. В. Экспансия «черного» импорта	5

## **ЧЕЛОВЕК В БИЗНЕСЕ**

БАРСУКОВА С. Ю. Кризис 1998 года и российский бизнес	4
ЗАЙЦЕВ С. А. Мы обречены выпускать дженерики	9
КАМХА М. А. «Никто не даст нам избавленья — не бог, не царь и не герой...»	6
МАЛАХИНА Л. С. Женщина в бизнесе оттого, что деться ей некуда...	6

## **ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ**

СЕМЕНОВ Е. Можно ли тягаться с монополистом?	1
--	---

## **С ЗАКОНОМ НА «ВЫ»**

ГОНЧАРОВ В. В. «Откройте, налоговая полиция!»	4
МОРОЗОВА Е. Семь непростых лет приволжской таможни	9
ПОЛЯКОВА Л. В., САФРОНОВА Н. Г. Кто защищает налогоплательщика и за чей счет	9
ШУШАНЯН Н. Р. Конфликты в российской налоговой сфере	10

## РЕФОРМЫ В СТРАНАХ СНГ

ВАЛИЕВА О. В. Отравленные реки, пустынные берега	2
ИСАДЖАНОВ А. А. Государственная поддержка малого бизнеса в Узбекистане	12
КЛИМОВА Т. Таможенный союз государств СНГ: итоги и перспективы интеграции	3
СЕЛИЦКАЯ Е. Н. Трудный путь к рынку	2

## СТРАНИЦЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИСТОРИИ РОССИИ

ГУСЕЙНОВ Р. М. Опыт нерыночного хозяйствования	5
ВТОРОВ О. А. Личный почетный гражданин России	8
МАТХАНОВА Н. П. Узаконенное беззаконие, или российское чиновничество в середине XIX века	2
РОГАЧЕВСКАЯ М. А. В истории русской экономической мысли оставили свой след и женщины	1
РОГАЧЕВСКАЯ М. А. М. В. Ломоносов об экономических проблемах России	7
РОГАЧЕВСКАЯ М. А. Первый русский экономист Иван Тихонович Посошков	4
РОГАЧЕВСКАЯ М. А. Н. И. Тургенев — один из первых представителей классической политической экономики в России	10

## СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

БЕССОЛИЦЫН А. А. Союзы работодателей в России в начале XX века	11
ВЬЮГИНА Т. Советский ядерный проект	4
ЗАХАРЧЕНКО В. И. Одесский вариант: прошлое и будущее (о свободной экономической зоне)	6
ЗОРКАЛЬЦЕВ В. И., СОЛОНИНА Э. В. Кризис российской экономики 1914—1921 гг.: аналогии с кризисом 90-х годов	9
МЕДВЕДЕВ Ж. А. Сталин и атомная бомба	4
МЕДВЕДЕВ Ж. А. Ядерное оружие на столах академиков	11
РЫНКОВ В. М. Винная монополия в автономной Сибири	12
ТРУС Л. С. Клеточка социализма, или социализм в клеточку	8

## ИСТОРИЯ И ЭКОНОМИКА СИБИРИ

- СУХОДОЛОВ А. П. Административно-территориальное деление в дореволюционной Сибири 11

## СОВЕТЫ ДЕЛОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ

- БЛИНОВ А. О. Консалтинг на предприятиях 12  
Девять правил лучших зарубежных компаний 6  
Как сохранить деньги и заставить их работать на вас 3  
МАРЧУК Е. А. Как привлечь людей к решению собственных проблем 9  
МЫШКИН И. Сборник ребусов, или как не надо делать сайты 12  
ПЕТРЕНКО Е. С. Вечный двигатель торговли 8  
ФИЛЮРИН А. С. Что нам стоит брэнд построить 5  
ФОМИЧЕВА С. Подготовка к проведению интервью 11  
ЦЕРБАК В. Е. Как подбирать консультантов по управлению предприятием 3, 4

## ПСИХОЛОГИЯ

- БУРНО М. Е. Сила слабых 11

## ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

- ЗАВЬЯЛОВ В. Ю. Средство против суггестий — зрелое, самостоятельное, критическое мышление 9

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

- БАРЫШЕВА А. В., ЧИНЬ Фам Дык. Шаг за шагом, после осторожных экспериментов 7  
КАЗ М. С., БУТОВА М. В. Мир организаций: взгляд Г. Минцберга 4  
КОРЖУБАЕВ А. Г. Военные расходы: дрожжи для экономики или тормоз? 9  
МИРЗАЛИЕВА С. Малазийский феномен 7

## «ЭКО»-СЕМИНАР

- ХМЫЗ О. В. Обратимость национальной валюты 8  
КАРАВАЕВА И. В. Отдай часть, чтобы сохранить остальное: налоговая политика в XX столетии 8

## **ЗДОРОВЬЕ?.. НЕ КУПИШЬ!**

КОГАН Э. Э. Как нейтрализовать электронного киллера?	8
КОГАН Э. Э. Пагубная привычка губит не только курильщиков	5

## **ЧИТАТЕЛЬ И ЖУРНАЛ**

СКАЗ Р. А. Нужны и деньги, и доверие читателя	7
---	---

## **КНИЖНАЯ ПОЛКА**

БОРИСОВА Л. Г. «Философия жизненного успеха»	7
ЗЛОБИН Б. К. Об экономических законах нельзя забывать	1
ИНАМОРИ К. Страсть к успеху. Японское чудо	2
ЛУЗАН П. П. Книга Прокушева Е. Ф. «Менеджмент первичного уровня»	11

## **ЧЕЛОВЕК В ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ**

ШАПОШНИКОВ А. А. А эту зиму звали Анна...	7
---	---

## **ЭКО-ИНФОРМ** 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10

АВЕРКИН П. А. Перспективы российских оборонных предприятий на рынке Казахстана	12
--	----

## **POST SCRIPTUM**

Десять заповедей шефа	10
МАЛКИН Г. Застарелые истины	12
Написано пером...	4, 7
Русские пословицы о богатстве	8
Слово вдогонку	1
ЯНОВСКИЙ А. М. Кое-что о богатстве	8

## **НЕСТАРЕЮЩИЕ ИСТИНЫ** 2, 4–11

<b>Указатель статей и материалов, опубликованных в 2000 г.</b>	12
--	----



# ЗАСТАРЕЛЫЕ ИСТИНЫ

**Пятна капитализма оказались родимыми.**

**Жить надо так, чтобы неповадно было другим.**

**Без стука не входить – правда может быть и не одна.**

**Если махнуть на все рукой, можно и не плевать.**

**Муза посетила его и ушла вся разбитая.**

**Измотал бессонницу своими мыслями.**

Малкин Г. Афоризмы на каждый день.  
Ростов-на-Дону: «Феникс», 2000.

---

0131-7652. «ЭКО». 2000. № 12. 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. 34-19-35;  
тел. в Москве: (8-095) 332-45-62. E-mail: eco@ieie.nsc.ru

---

© Редакция журнала ЭКО, 2000. Подписано к печати 23.11.00.  
Формат 84x108 1/32. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,1.  
Усл. кр.-отт. 19,1. Уч.-изд. л. 10,1. Тираж 3650. Заказ 302.

---

Сибирское издательско-полиграфическое  
и книготорговое предприятие «Наука»  
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ НАУЧНЫЙ И КУЛЬТУРНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИЙ ЖУРНАЛ



«Вестник Российского  
гуманитарного  
научного фонда» –

ISSN 1562-0484

**один из самых авторитетных  
мультидисциплинарных журналов  
гуманитарного профиля в России**

Журнал является официальным органом Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ). Он информирует о состоянии и перспективах развития гуманитарных наук, публикует научные статьи по истории, археологии, этнографии, экономике, философии, социологии, правоведению, политологии, филологии, искусствоведению, психологии, педагогике, аналитические материалы о результатах и проблемах независимой научной экспертизы в России, о способах эффективного финансирования гуманитарных исследований и их практическом применении в государственных интересах.

Только «Вестник РГНФ» публикует в полном объеме нормативные документы Фонда, объявления о конкурсах, **формы заявок** и образцы их правильного заполнения, полные **списки проектов**, поддержанных по итогам конкурсов, **формы отчетности** по грантам.

Журнал регулярно информирует своих читателей о постановлениях правительства РФ, касающихся деятельности фондов и российской науки в целом.

«Вестник РГНФ» – источник полезной информации как для ученых, преподавателей и студентов, так и для организаторов науки, административных работников, руководителей научных институтов, издательств, вузов.

Журнал иллюстрированный.

Подписаться на «Вестник РГНФ» можно в любом почтовом отделении по каталогу «Российские и зарубежные газеты и журналы» Агентства подписки и розницы (АПР). Подписной индекс **72574**. Журнал можно выписать и через каталог виртуального магазина «Пресса» на сайте <http://pressa.apr.ru>. Подписаться или приобрести отдельные номера за льготную плату можно в редакции журнала по адресу: Москва, ул. Ярославская, д. 13, 5 этаж, комн. 8 (проезд до метро «ВДНХ»).

**Контактная информация**

Телефон: (095) 283-58-50; Факс: (095) 283-54-20;

E-mail: [bulletin@rfh.ru](mailto:bulletin@rfh.ru); <http://www.rfh.ru>