

ISSN 0131-7652

# ЭКО

№ 2

2001 г.

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ



Читайте в номере:  
Банкротство в России



ИЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА,  
ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

## 2 (320) 2001

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

**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

**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

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

## ЖИЗНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

### *Деловой «ЭКО»-клуб*

- 2 Стратегия предприятия  
в переходной экономике
- 14 ЧИРИКОВА А. Е.  
Российские директора в поисках  
стратегии
- 31 РЕБРИК Ю. Н.  
Смоленское ПО «Кристалл» –  
крупнейший производитель  
бриллиантов в России

## ОБСУЖДАЕМ ПРОБЛЕМУ

- 41 КАЗАНЦЕВ С. В.  
Регионы Сибири:  
факторы развития  
и основная специализация
- 69 ДОБРОВ А. П.  
Восстановление хозяйственных  
связей

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- 79 БОГОМОЛОВА Т. Ю.,  
ТАПИЛИНА В. С.  
Экономическое неравенство  
населения России в 90-е годы:  
бедных все больше,  
богатых все меньше

## ОТРАСЛЬ

- 94 КОНТОРОВИЧ А. Э.,  
ГОФМАН Д. А.,  
КОРЖУБАЕВ А. Г.,  
КОСЯКОВ Д. В.,  
ЛИВШИЦ В. Р.,  
КОНТОРОВИЧ А. А.,  
САФРОНОВ А. Ф.  
Нефть и газ в XXI веке

## ДЕЛОВОЙ «ЭКО»-КЛУБ

- 110 «Лекарство» против краха,  
или как сделать банкротство  
эффективным в России

## РЕГИОН

- 132 БУРКОВА Р. Ф.,  
СУББОТИН С. П.  
Из кошельков жителей

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

- 137 ЕЛИЗАРОВА Е. Ю.  
Мешок муки и числа Фибоначчи

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- 144 МИХЕЛЁВА Ж.  
Как преуспеть в меховом  
бизнесе, или неспешные  
раздумья об особенностях  
русского  
предпринимательства

## ПСИХОЛОГИЯ

- 162 ЗАВЬЯЛОВ В. Ю.  
Убей в себе тоталитарный  
комплекс

## КНИЖНАЯ ПОЛКА

- 174 ГРАСМИК А.  
Состоятельность  
по-американски
- 182 ГЛАДКИХ Н. В.  
Фэн-шуй

## СОВЕТЫ ДЕЛОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ

- 187 Как использовать власть  
телефона

## POST SCRIPTUM

- 192 «ЭКО»-мозаика
- 192 Ответы на кроссворд «Змейка»

**Новая страничка «ЭКО» в Интернете:**

**[www.econom.nsc.ru/eco](http://www.econom.nsc.ru/eco)**

---

Деловой «ЭКО»-клуб

---

# СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

В декабре 2000 г. в Барнауле проходил семинар «Проблемы организации управления и развития информационных технологий на промышленных предприятиях». Его программа и регламент были утверждены распоряжением главы администрации Алтайского края А. А. Сурикова.

Вел семинар И. М. Бобко, доктор технических наук, директор Сибирского института технологий образования Российской академии образования (Новосибирск).

Приведем фрагменты некоторых выступлений на семинаре.



---

## Управление промышленностью в регионе: поддержка реальных точек роста

---

**С. П. Байкалов, заместитель главы администрации Алтайского края, председатель комитета по промышленности:**

– Результатом либеральных экономических реформ 1992–1998 гг. стал глубокий спад промышленного производства в крае. Его темпы вдвое превышают средние по России.

Резко сократились отчисления промышленного сектора экономики в краевой и местные бюджеты, а также численность занятых в нем. Нет финансовых источников для расширенного воспроизводства, обновления основных производственных фондов и технологий, повышения конкурентоспособности продукции.

Значительные изменения произошли и в структуре промышленного производства. Доля обрабатывающих отраслей в общем объеме промышленного производства снизилась с 92% в 1992 г. до 76,5% в 1997 г. и продолжает уменьшаться. С 7,2 до 22,9% возросла доля электроэнергетики. При глубоком спаде в реальном секторе экономики это отнюдь не положительная тенденция, она характеризует негативный процесс роста энергозатрат в хозяйстве края. В валовом продукте края сократилась доля машиностроения и строительной индустрии, с 9,5 до 2,2% уменьшилась доля легкой промышленности, которая до начала реформ была одной из основных отраслей, формировавших доходную часть бюджетов всех уровней. Предприятия ВПК, являющиеся «локомотивом» научно-технического прогресса в промышленности края, находятся в сложной финансово-экономической ситуации из-за отсутствия государственного оборонного заказа.

По нашим данным, износ основных фондов промышленных предприятий составляет 65–70%, а по сельскому хозяйству 80–85%.

Каковы в этой ситуации основные элементы нашей промышленной политики, т. е. стратегии менеджмента на уров-

не края? **Центральной задачей мы считаем поддержку производств, не исчерпавших потенциал своего развития и способных выпускать продукцию, пользующуюся рыночным спросом. Крайне ограниченные ресурсы мы концентрируем для селективной поддержки промышленности и развития на этой основе потенциала расширенного воспроизводства.** Ставка на возрождение всего промышленного комплекса в дореформенных масштабах нецелесообразна и нереальна, так как не подкреплена ресурсными возможностями и рынками сбыта.

**Для финансовой поддержки были выбраны сельское хозяйство, энергетика, сельхозмашиностроение и легкая промышленность.** В частности, мы стимулируем сельхозмашиностроение через лизинг, федеральные программы и собственный производственный заказ. Выплачиваем предприятиям 15% от объема капитальных вложений, и они получают возможность брать кредиты. Удалось привлечь 180 млн руб. кредитных ресурсов на создание новой техники. К примеру, в настоящее время тракторный завод в Рубцовске наладил производство трех тракторов разного класса (Т-4, Т-250, Д-404), а также 23 видов других пахотных орудий, в том числе тех, которые мы до недавнего времени закупали в Новосибирской области.

Администрация края создала творческую группу, которая разрабатывала основные направления и мероприятия в области энергетики. Сформирован план ее развития на 2000–2005 гг., где четко расписаны мероприятия, направления, источники финансирования. Предусмотрено, в частности, создание информационного банка по новым направлениям энергетики, по нетрадиционным видам энергоносителей и т. д. Подобные творческие группы были созданы и по другим экономическим направлениям.

---

### Предприятие: выбор стратегии развития

---

**С. А. Локтев, председатель совета директоров, заместитель генерального директора ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»:**

– Для построения системы эффективного менеджмента на предприятии.

- ✓ тщательно прорабатывается стратегия ОАО;
- ✓ определяются ресурсы, необходимые для достижения цели;
- ✓ производится реструктуризация производств на базе анализа бизнес-процессов;
- ✓ разрабатывается финансовая модель предприятия;
- ✓ определяются основные задачи управления;
- ✓ разрабатываются информационная модель и базы данных для эффективного управления. В ОАО создана локальная информационная сеть на оптоволоконной основе.

**Основной принцип формирования эффективного менеджмента основан на минимизации расходов за счет рациональной структуры затрат на управление.**

Так, у нас разрабатывается довольно дорогостоящая программа, требующая для внедрения 12 млн дол., позволяющая прогнозировать спрос на продукцию. Мы понимаем, что предприятие, которое этим вопросом не занимается, в перспективе проиграет. При создании этой программы мы опираемся на наших партнеров в Германии. Делается это в рамках реализации стратегической цели – вывести наше предприятие по объему и качеству продукции в число 2–3 ведущих предприятий Алтайского края.

Еще три года назад у нас не было условий и возможности для улучшения качества продукции и увеличения масштабов ее производства на современном уровне. Сегодня такие возможности появились. Надо сказать, что технология пивоварения сложна, здесь имеют значение температура пара, его давление, устойчивость технологических параметров и т. д. Мы рассчитали все затраты на улучшение технологического процесса, учли возможности минимизации этих затрат и в результате совершили настоящий прорыв. Сейчас покупаем зерно высокого качества, добились стабильности и устойчивости работы котельной. Это обеспечило строгое соблюдение температурного режима, очень важного в процессе варки. Отсюда и качество продукции повысилось.

Мы обладаем информацией о ценах и ассортименте продукции на рынках региона. Она необходима для принятия производственных решений. Однако над вопросами информационного обеспечения необходимо работать. Это потребует дополнительных финансовых затрат на технику, программное обеспечение и кадры. Но затраты окупятся, так как чем полнее мы будем учитывать внешние и внутренние факторы при построении производственного процесса, тем меньше ошибок будет при принятии управленческих решений.

**Л. И. Урман, начальник планово-экономического отдела ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»:**

– Анализ проблем управления и, в частности, финансового менеджмента показал, что западная теория менеджмента не стыкуется с практикой российских предприятий. Поэтому необходимо творчески переосмыслить зарубежные рекомендации и разрабатывать методические основы менеджмента применительно к нашей реальности.

Мы считаем, что все лучшее и конструктивное в области внутрифирменного управления, достигнутое при плановой экономике, может быть использовано с необходимыми усовершенствованиями и адаптацией. А вот инструменты финансового менеджмента, механизмы его построения и условия реализации должны быть в значительной части уточнены, а, возможно, и разработаны с учетом состояния внешней и внутренней среды предприятия.

Финансовый менеджмент западных фирм действует в соответствующей среде. Ее характеристики:

- ✓ эффективная финансово-кредитная система;
- ✓ развитый покупательский спрос;
- ✓ баланс накопления и потребления;
- ✓ устойчивая работа институтов рынка;
- ✓ развитая инфраструктура рынка (фондовые и сырьевые биржи, инвестиционные фонды, консалтинг, открытая информация, свободное движение капиталов, ипотека и залоговые рынки, рынки ценных бумаг и т. д.);



- ✓ эксплуатация финансовых ресурсов развивающихся стран;
- ✓ естественные процедуры слияния, поглощения, объединения (интеграция);
- ✓ мощный научно-технический прогресс, инвестиционная направленность рыночных стратегий и др.

За годы реформ мы не смогли даже приблизиться к этим условиям. Более того, реформы породили многие трудности (отсутствие оборотных средств, неплатежи, невозможность накапливать финансовые ресурсы), подорвали основы воспроизводства и естественные процессы товарно-денежных отношений, что значительно снижает эффективность финансового управления, толкая предприятия не на путь развития, а на путь выживания.

**Тем не менее главной задачей финансового менеджмента мы считаем такое использование имеющихся финансовых ресурсов, а также источников их формирования, которое позволило бы обеспечить текущие потребности и потребности в стратегическом развитии.**

Есть ли смысл отвлекать финансовые средства, например, на маркетинг, на рекламную кампанию, если мощности предприятия ограничены и определяются объемом продаж, который существует на данный момент?

Конечно, да, хотя вопрос об увеличении мощностей – один из наиболее сложных для нашего предприятия. Дело в том, что пиво – это сезонная продукция. Если летом в течение 2–3 месяцев мощностей не хватает, то зимой мы предоставляем работникам административные отпуска, привлекаем их к ремонтно-профилактическим работам. В результате среднегодовая загрузка предприятия составляет 60–70%, что, естественно, влияет и на финансовое положение.

Выполнение стратегических планов зависит в основном от возможности накопления средств для реализации инвестиционных и инновационных задач. **Поэтому необходимо обеспечить надежное и эффективное размещение временно свободных средств и их дальнейшее целевое использование; выстроить грамотную дивидендную**

## **политику, политику управления структурой капитала, соотношением заемных и собственных средств.**

В условиях рынка состояние финансов предприятия интересует всех акционеров, а также других непосредственных участников корпоративной системы. Этот вопрос наиболее важен для работников самого предприятия и его администрации, потому что при плохих финансовых показателях возможно банкротство.

Любая более или менее крупная компания в той или иной степени связана с финансовыми рынками; эта связь многообразна, поскольку компания может выступать как в качестве эмитента ценных бумаг, так и инвестора или ссудозаемщика. Операции на финансовых рынках осуществляются с помощью финансовых инструментов.

Согласно международному стандарту бухгалтерского учета IAS 32 «Финансовые инструменты: раскрытие и представление», введенному в действие с 1 января 1996 г., под финансовым инструментом понимается любой контракт, по которому происходит одновременное увеличение финансовых активов одного предприятия и финансовых обязательств долгового или долевого характера другого предприятия.

К финансовым активам относятся:

- ✓ денежные средства;
- ✓ контрактное право получить от другого предприятия денежные средства или любой другой вид финансовых активов;
- ✓ контрактное право обмена финансовыми инструментами с другим предприятием на потенциально выгодных условиях;
- ✓ акции другого предприятия.

К финансовым обязательствам относятся контрактные обязательства выплатить денежные средства или предоставить какой-то иной вид финансовых активов другому предприятию; обменяться финансовыми инструментами с другим предприятием на потенциально невыгодных условиях (например, при вынужденной продаже дебиторской задолженности).

Можно указать две характеристики, позволяющие квалифицировать ту или иную операцию как финансовый инструмент:

- ✓ в основе операции должны лежать финансовые активы и обязательства;
- ✓ операция должна иметь форму договора (контракта).

Выделяют три основных категории финансовых инструментов: денежные средства (средства в кассе и на расчетном счете, валюта); кредитные инструменты (облигации, форвардные контракты, фьючерсы, опционы, свопы и др.) и способы участия в уставном капитале (акции и паи).

Финансовые инструменты подразделяются на первичные, к которым относятся кредиты и займы, облигации, другие долговые ценные бумаги, кредиторская и дебиторская задолженность по текущим операциям; и вторичные, или производные (деривативы), к которым относятся финансовые опционы, фьючерсы, форвардные контракты...

**Без знания и использования всех этих финансовых инструментов нет эффективного финансового менеджмента. В то же время российские условия делают их применение либо крайне рискованным, либо вообще невозможным.**

---

## Предприятие: использование информационных сетей и технологий

---

Как отметил в своем выступлении **профессор НГТУ В. В. Губарев**, бурное развитие в последние десятилетия информатики приводит к тому, что информация, по сути дела, становится средством производства. Это резко обостряет ранее существовавшие проблемы и порождает новые, поскольку практика опережает теоретические исследования.

**Н. М. Оскорбин, кандидат технических наук, Алтайский государственный университет:**

– Опыт последних десятилетий показывает, что в повышении эффективности управления промышленными предприятиями значительную роль играют информационные

технологии, математическое и компьютерное моделирование, создание автоматизированных систем управления.

**Постепенно на российских предприятиях формируется парадигма производственного менеджмента – «сильный центр – сильные самостоятельные подразделения».** Первые руководители в этих условиях прежде всего должны обладать качествами лидера. От руководителей структурных подразделений требуется активная экономически самостоятельная работа в команде исполнительный дирекции.

Можно выделить следующие этапы формирования и развития информационных систем и технологий на отечественных предприятиях:

- ✓ автоматизация документооборота промышленного предприятия;
- ✓ оптимизация планов производства;
- ✓ переход от диалоговых процедур к системам искусственного интеллекта;
- ✓ оптимизация параметров механизма функционирования предприятия;
- ✓ обоснование рыночной стратегии функционирования и развития предприятия.

Не все предлагаемые решения можно признать верными. Однако сейчас использование персональных компьютеров и автоматизированных рабочих мест в управлении промышленными предприятиями идет по этой схеме: систематизируются и накапливаются информационные ресурсы; разрабатываются и внедряются системы искусственного интеллекта; начинают широко применяться современные средства имитационного моделирования и компьютерного анализа хозяйственной деятельности, обоснование бизнес-проектов.

---

## Управление экономической деятельностью предприятия

---

**Б. В. Прилепский, генеральный директор ПО «Биопрепарат», г. Бердск Новосибирской обл.:**

– Проблема повышения эффективности экономической деятельности всегда занимала центральное место в стратегии развития нашего предприятия, но в современных условиях она приобрела особое значение.

Мы выделили три составляющих цели «Повышение эффективности экономической деятельности предприятия»:

- ✓ совершенствование системы планирования;
- ✓ использование экономических методов управления;
- ✓ развитие организационных форм управления.

Сейчас наиболее проработанной в методическом плане составляющей является совершенствование системы планирования. Подробно описана существующая на заводе система планирования, проведен анализ и выявлены желаемые изменения, которые затем сформулированы в виде заданий (задач) с описанием последовательности работ.

**Суть планирования в условиях перехода к рынку должна, по-видимому, состоять не в разработке и доведении до исполнителей многочисленных показателей, а в правильной постановке целей предстоящего развития и выработке стратегии их реального достижения.**

Многоуровневая система планирования базируется на принципе: чем выше уровень планирования, тем более укрупненно представляется информация, описывающая производственные процессы. Это обеспечивается агрегированием исходной информации. При агрегировании происходит замена одних планово-учетных единиц другими – более общими. При многоуровневой системе планирования планы формируются сверху вниз. На верхних уровнях составляются планы выпуска на пятилетие, год, формируется портфель заказов и определяются агрегированные потребности

в трудовых и материальных ресурсах на перспективу. Сформированный план и рассчитанные ресурсы служат исходной базой для составления объемно-календарных планов.

На следующем уровне планы детализируются, производственная программа распределяется по отрезкам планового периода (квартал, месяц) и по подразделениям предприятия. Объемно-календарные планы служат основой для разработки более детальных календарных планов-графиков работы цехов, участков и рабочих мест. На нижестоящие уровни планы поступают в агрегированных единицах. При переходе к более детальным планово-учетным единицам, соответствующим данному уровню, определяется наиболее эффективный вариант с учетом соответствующих ограничений и критериев.

Система составления планов производства требует оперативного сбора и переработки значительных объемов информации, рассмотрения множества разнообразных вариантов. **Математические методы и средства вычислительной техники позволяют значительно повысить эффективность и обоснованность плановых решений в условиях усложнения хозяйственных связей и динамического развития всех звеньев хозяйственного механизма.** На предприятиях и в объединениях при составлении планов производства в рамках многоуровневой системы планирования широко используются экономико-математические модели – как оптимизационные, так и имитационные.

Но это не устраняет недостатков системы планирования. Так, классические оптимизационные экономико-математические модели недостаточно полно описывают реальную действительность, не учитывают сложность и многообразие экономических факторов и их взаимосвязей. Построение моделей, адекватных реальному процессу, и получение с их помощью оптимальных планов – сложная и трудоемкая задача. Упрощение модели, агрегирование планово-учетных единиц, безусловно, облегчает процесс решения. Но получаемое решение оптимально только в рамках разработанной модели и принятых при этом допущений.

Принятие оптимальных решений и построение на их основе тактических и стратегических программ, реализация которых позволяет эффективно управлять предприятием, — дело весьма сложное еще и потому, что необходимо учитывать влияние внешней среды, так называемую российскую специфику. А стало быть, принимать управленческие решения, в том числе стратегические, приходится в условиях множества рисков, связанных со слабо проработанной законодательной базой, с отсутствием у правительства программы поддержки отечественного товаропроизводителя, правовым нигилизмом, царящим в стране, в том числе и среди представителей власти, и т. д. и т. п.

Подвел итоги встречи **И. М. Бобко, директор Сибирского института технологий образования:**

— Основные последствия трансформационного шока до сих пор нашей промышленностью не преодолены, как и не созданы предпосылки для преодоления кризисного спада и выхода на режим устойчивого и эффективного роста, принципиального изменения структуры общественного производства.

**Такое положение складывается, по мнению участников семинара, на фоне отстраненности государства от решения насущных проблем экономики, в то время как требуется определенная, внятная промышленная политика.**

Мы предлагаем создать на уровне субъектов Федерации полномочные органы по реализации региональной промышленной политики с наделением их всеми необходимыми функциями (решение вопросов по банкротству, реструктуризации, инвестициям, собственности и др.).

На уровне предприятий необходимо активизировать работы по созданию промышленного менеджмента, адекватного условиям российской экономики.

Необходимо более интенсивно проводить научные исследования фундаментального и прикладного характера по применению информационных технологий на промышленных предприятиях.

Подготовила Л. А. ЩЕРБАКОВА



# Российские директора в поисках стратегии\*

А. Е. ЧИРИКОВА,  
Институт социологии РАН,  
Москва

- Изменились ли директора и управленческие команды в процессе рыночных преобразований?
- Какие модели лидерства используют директора в управлении? Какие изменения в организационной культуре произошли на предприятиях и каких стоит ожидать в ближайшей перспективе?
- В чем отличие менеджеров новой формации от так называемых «красных директоров»?
- Наконец, есть ли различия в стиле управления женщин и мужчин-директоров?

Найти ответы на эти вопросы мы попытались в ходе развернутого исследования, проведенного в 1999–2000 гг. в пяти регионах России и опирающегося на материалы анонимных интервью с директорами 62 промышленных предприятий. Кроме того, было опрошено свыше 100 человек из управленческих команд. Применялись также оценочные шкалы и психологические тесты. Для сравнения использовались данные опроса директоров 1996–1997 гг.

В выборку попали предприятия с устойчивым ростом объемов продукции, с численностью работающих от 70 до 3,5 тысяч. Больше всего в выборке оказалось предприятий с численностью занятых от 200 до 700 человек.

---

\* Исследование проведено при поддержке Фонда Сороса в рамках программы RSS (1086/1999) и при поддержке РГНФ, которым автор выражает свою искреннюю признательность.



## **Старые и новые директора: трансформация директорского корпуса**

**Н**аряду со старыми директорами, начавшими свою деятельность в советские времена (их в выборке около 60%), в директорский корпус влились представители поколения 35–45-летних, которые являются наемными менеджерами и одновременно собственниками предприятий.

### **Различаются ли поведенческие стратегии старых и новых директоров?**

Как показало исследование, собственно рыночное поведение, связанное с утверждением предприятия на рынке, у тех и других директоров существенно не отличается, однако стратегии внутреннего менеджмента имеют принципиальные различия.

Среди приоритетных антикризисных стратегий большинство опрошенных нами директоров выделило несколько ключевых направлений:

- ✧ ориентация на производство экспортной продукции, повышение ее доли в общем объеме выпуска;
- ✧ поиск новых партнеров и новых заказчиков, новых сфер деятельности;
- ✧ ориентация на выпуск уникальной продукции, позволяющей завоевывать новые ниши на рынке;
- ✧ расширение номенклатуры продукции в соответствии с требованиями заказчика, максимальное подстраивание к его нуждам, определение вместе с ним долговременных стратегий партнерства;
- ✧ ориентация на модернизацию производства;
- ✧ осознанное стремление к обучению членов управленческой команды.

Около половины старых директоров убеждены в плодотворном влиянии реформ на них самих, на способы и методы управления предприятиями. И чем стабильнее экономическая ситуация на предприятии, тем позитивнее оценка влияния реформ. Однако 30% из них считают, что рынок сыграл дезорганизующую роль, поскольку сломаны прежние плановые механизмы, модели государственной поддержки, существенно понизилась квалификация персонала из-за оттока в конкурирующие структуры.

Итак, готовность старого директорского корпуса к преобразованиям сдерживается «социальным и производственным прошлым». Поэтому связывать инерционность деловых стратегий старых директоров только с их личностными характеристиками неправомерно. Инновационную активность директоров ограничивают персонал предприятий и управленческие команды. Последние не склонны к радикальным переменам, воспринимают их как угрозу пребыванию на рабочих местах, стремятся к «минимизации риска», которую сложно преодолеть даже авторитетному руководителю.

В настоящее время старые директора производят смену управленческих команд, но делают это осторожно, не доверяя до конца менеджерам новой формации.

Двойственность, разорванность сознания старого директорского корпуса, необходимость существовать в двойной системе ценностей – рыночной и патерналистской – снижают динамичность перемен. Феномен «амбивалентности сознания» старых российских директоров во многом обуславливает процессы, происходящие в экономике России.

Среди новых директоров сторонников быстрых перемен гораздо больше, однако попытки произвести быстрые преобразования внутри предприятия не всегда заканчиваются успехом. Поэтому подавляющее большинство среди них (свыше 70%) становятся сторонниками «мягких перемен». Они уверенно и последовательно реорганизуют структуры, работающие на распространение продукции, отделы маркетинга, в то время как внутренние преобразования, перестановки внутри управленческих структур не столь стремительны и революционны, как можно было ожидать. Имея возможность гораздо большего маневра, они не спешат избавляться от старых специалистов, объясняя это тем, что менеджеров можно менять на более молодых, но специалисты с опытом незаменимы.

Наиболее радикально новые директора, по сравнению со старыми, поступают по отношению к персоналу предприятия, избавляясь от воров и пьяниц.

**Около 80% новых директоров убеждены в целесообразности использования эволюционных стратегий, а 20% настаивают на революционных изменениях.**

Сторонники эволюционных преобразований убеждены в том, что сегодня слишком резкие изменения могут привести к потере стабильности, поэтому они склонны, скорее, восстанавливать старые позитивные традиции, нежели формировать новые. Но даже необходимые изменения наталкиваются на значительное внутреннее сопротивление.

Особое недовольство как у старых, так и у новых директоров вызывают руководители финансовых подразделений, технических служб, начальники цехов, которые «медленно вписываются в рынок и не хотят понимать, что ситуация изменилась». Одновременно **директора отмечают, что рынок кадров технических специальностей в России истощился, поэтому практически невозможно найти квалифицированных инженеров.**

Существенное отличие между старыми и новыми директорами заключается в том, что старые идентифицируют себя с определенной профессиональной группой – металлург, химик, пишевик. А новые директора считают себя в первую очередь менеджерами.

## **Организационные преобразования, или избавление от страха перемен**

**П**реобразование организационно-управленческих структур на предприятиях практически все опрошенные нами директора и члены управленческих команд считают одним из важнейших элементов антикризисной стратегии. При этом за радикальные организационные изменения – 30%, согласны их проводить только в случае крайней необходимости – 40%. Остальные не имеют осознанной стратегии. Сторонников радикальных преобразований больше среди новых директоров, хотя и они отмечают ограниченность ресурса для подобных изменений и нежелание полностью ломать организационные процессы.

Организационные изменения коснулись прежде всего топ-менеджеров предприятия. Если раньше у директоров было, как правило, несколько заместителей по направлениям работы, то теперь более чем в 60% случаев даже на

небольших предприятиях есть генеральный директор и несколько директоров по направлениям, имеющих более широкий, чем прежде, уровень полномочий, но все же не такой большой, как можно было предположить. Финансовые потоки и очередность тех или иных выплат на большинстве предприятий контролирует генеральный директор.

Практически на всех обследованных предприятиях, по оценкам директоров и членов управленческих команд, произошли серьезные изменения в организации. Возникли новые отделы, заметно расширились функции старых подразделений. Наиболее сильные изменения коснулись служб сбыта, маркетинга, работающих с поставщиками, финансовых.

Как считают более 80% опрошенных директоров, происходящие перемены позитивны – необходимость действовать в жестких экономических условиях способствовала модернизации предприятий, благодаря чему они лучше могут достигать поставленных целей. В более ранних исследованиях перемены на предприятии оценивали как позитивные всего 50% директоров.

За последние 5 лет, по оценкам директоров, отмечены такие позитивные процессы (%):

- ✓ разукрупнение предприятий 60;
- ✓ смягчение вертикальных иерархий 30;
- ✓ частичная смена функционального профиля на более конкурентный в условиях рынка 40;
- ✓ сокращение численности управленческого персонала традиционных структур и создание управленческих структур рыночного профиля (отделы маркетинга, конъюнктуры рынка, аналитических групп и т. д.) 80.

На 25% обследованных предприятий появились новые или были реанимированы старые структуры, отвечающие за перспективные разработки, с которыми предприятия связывают свои новые возможности в борьбе с конкурентами. Несмотря на ограниченность ресурсов, некоторые руководители идут на осознанное усиление таких отделов, приглашая туда высококвалифицированных разработчиков и превращая их в собственные маленькие научные центры. Даже при сокращениях кадров директора оставляют ядро

квалифицированных специалистов, которые в случае необходимости могут осуществить любую новую разработку, и платят им в 2–3 раза больше, чем другим специалистам.

Как старые, так и новые директора стремятся оптимизировать прежде всего те структуры, которые работают на внешние связи предприятия. Но лишь немногие осознают необходимость того, чтобы все структуры, работающие на потребителя, имели бы доминирующее значение по сравнению с существующей практикой – когда ведущими остаются подразделения, отвечающие за выпуск продукции (как правило, они конфликтуют со структурами, отвечающими за ее реализацию).

Исследование показало, что часто отмечаемый аналитиками «дефицит модернизации» российских предприятий на самом деле не существует. **Ограничивает проведение инноваций не сниженный инновационный потенциал директоров, а дефицит финансовых и кадровых ресурсов. Время, когда директора боялись перемен, закончилось. Однако время, когда они согласны на радикальные преобразования, только начинается.**

### **Доминирующие модели власти, или снова о российском авторитаризме**

**О**коло 80% опрошенных директоров считают в сложившихся условиях авторитарную модель управления предприятием наиболее эффективной. Представления о том, что только жесткие технологии управления и контроля смогут спасти предприятие от кризиса, свойственны как старым, так и новым директорам. Однако новые директора гораздо чаще, чем старые, говорят о вынужденности авторитарного управления, невозможности разделения власти из-за особенностей деловой культуры, сложившейся на предприятии до их прихода. Кроме того, вывести предприятие из глубокого кризиса невозможно, по их оценкам, либеральными методами, и «разделенное лидерство» возможно лишь тогда, когда экономические показатели улучшаются. Женщины-директора поддерживают концентрацию власти в

одних руках, ссылаясь на нежелание членов управленческой команды брать на себя ответственность.

При этом, 70% опрошенных представителей управленческих команд считают, что моноцентричная модель власти является «действенной и работающей».

**Незрелость управленческих команд на фоне страха директора потерять контроль над происходящими процессами, при концентрации финансов в одних руках, еще долго будут предопределять доминирование авторитарной модели управления на российских предприятиях.**

Парадоксально, что еще два года тому назад директора были меньше привержены авторитарным моделям.

Крайним выражением веры директоров в эффективность управления при концентрации власти в одних руках являются случаи, когда директор вообще отказывается от услуг управленческой команды и всю власть концентрирует в своих руках. Причина – неудовлетворенность действиями своей команды и экономия средств. Следовательно, и такой механизм выживания предприятия в условиях сильного менеджмента вполне реален.

### **Патернализм или партнерство: принципы работы с персоналом**

Советская патерналистская культура доминирует в управлении персоналом: патерналистских ориентаций придерживаются более 80% опрошенных. Даже среди новых директоров также высок процент сторонников патернализма. Когда один из молодых менеджеров стал перечислять пакет социальных существующих компенсаций, то могло показаться, что это – предприятие 80-х годов. На мой вопрос: «Что заставляет вас делать такие большие расходы и вести себя как антирыночник», – директор ответил: «Это я только вне предприятия действую как бизнесмен, а внутри, для работников, я остаюсь красным директором, который заботится о своем коллективе как никто другой». «Почему вы думаете, что мои вклады в работников избыточны? Это мои работники, и я должен о них заботиться, ведь именно от

них зависит успех предприятия. Это вполне прагматичная стратегия», – утверждает другой директор. Более того, директора склонны вести относительно жесткую политику в отношении своей команды, но применительно к рядовым работникам и специалистам осознанно демонстрировали «поддерживающие стратегии».

Патернализм, по оценкам директоров, является в условиях неопределенной государственной политики весьма надежным средством, позволяющим управлять предприятием.

**Никакие другие формы управления персоналом не являются столь действенными, а главное – воспринимаются персоналом как угроза, уверены большинство опрошенных директоров.** Попытки внедрить партнерские отношения, направить от себя поток рабочих на более низкие иерархии управления и другие подобные шаги результатов не давали. Работники верят, что только директор сможет помочь в решении их вопросов.

Наиболее комфортно при реализации патерналистских стратегий чувствуют себя женщины-директора. При недостаточных возможностях использовать материальное вознаграждение растет роль «технологии знаков внимания», практики морального поощрения, которая до сих пор остается значимой для поддержания внутренней мотивации труда.

Отсутствие резких управленческих воздействий по отношению к персоналу, попытки подстроиться к нему, дипломатичность создают, по мнению директоров, тот микроклимат, который позволяет сохранять управляемость предприятием в условиях нехватки ресурсов, хотя избежать «вертикальных» конфликтов не удается ни одному директору.

Опрошенные директора противоречиво оценивают изменения в управлении персоналом в условиях рыночных реформ: 30% из них отмечают улучшение в этой сфере в связи со страхом потери работы, 50% убеждены, что сложность управления персоналом не только не уменьшилась, но возросла.

«Руководить рабочими и интеллигенцией завода в сложившейся ситуации очень трудно... У простых рабочих популярна “давальческая” политика... Это я чувствую и на себе. Перестройка психологии идет медленно...»

## **Российские директора и региональная власть: долгий путь к пониманию**

Около 40% директоров считают, что у них сложились длительные и продуктивные отношения с местной властью, они могут рассчитывать на понимание и помощь со стороны региональных руководителей. Позитивно оценивают свои отношения с властью чаще всего директора крупных предприятий, а также женщины-директора, которые не склонны к конфликтам и умеют находить с властями общий язык. Объяснение этого феномена кроется не только в особенностях женской психологии, но и в том, что они уверены: «Власть надо научить выполнять свои обещания перед производственниками». 30% опрошенных считают, что власть намеренно их не замечает или действует по отношению к ним без должного понимания ситуации, сложившейся на предприятии. Около 20% убеждены в агрессивном и неадекватном поведении властей, что приводит к затяжным судебным процессам, в которых вряд ли будет победитель.

Особенно часто директора отмечают неадекватное поведение налоговых, пожарных служб, санитарно-эпидемиологических станций, которые не хотят считаться с реальным положением дел на предприятии.

Те директора, которые не удовлетворены своими отношениями с властями, часто указывают на то, что им «легче найти понимание с властями более высокого уровня, например, с областными, нежели муниципальными или районными, которые нередко ведут себя как настоящие хищники по отношению к предприятию».

Директорский корпус не удовлетворен также высоким уровнем транзакционных издержек при взаимодействии с властью, большой концентрацией власти на высших этажах, невозможностью решить необходимые вопросы без обращения на верхние этажи региональной власти.

Недовольство директоров вызывает стремление региональных властей видеть предприятие «лишь в масштабе сегодняшнего дня». «Сегодня власть не научилась быть стратегическим партнером для предприятия. Она оценива-



ет все, исходя из тактических целей для самой власти. Пока так происходит, мы вынуждены будем идти на сделки с властью, но никогда не будем по-настоящему ценить друг друга», – считает один из директоров.

Директора отмечают усиливающийся контроль за деятельностью предприятия со стороны региональной власти за счет активизации работы в советах директоров представителей власти, имеющих свои акции на экономически перспективных предприятиях. Директора не отмечают выраженного конфликта между акционерами, они уверены: не случайно региональная власть ищет дополнительный ресурс для своего выживания; она будет держать под контролем тех, кто этим ресурсом располагает.

Вместе с тем около трети директоров отмечают, что региональные власти разработали реальные механизмы поддержки своих производителей.

Так, директорский корпус Краснодарского края позитивно оценивает программу областной администрации по реструктуризации долгов предприятий, позволяющую справиться с текущими выплатами и удержать предприятия «на плаву».

В Пермской области с 1994 г. начали проводить щадящую налоговую политику, были разработаны схемы государственной поддержки предприятий. Им на определенный период предоставлялись налоговые освобождения и разрешалось оставлять выручку от реализации продукции. Льготный режим был создан для 100 предприятий, которые, по оценке областной администрации, определяли экономику региона. Практиковались также отсрочки по уплате налогов и штрафов по ним и снижение планки налогов. «Это дало, – считает губернатор Пермской области, – возможность очень многим предприятиям удержаться от падения, выжить в непростых условиях, встать на ноги и потом начать работать». В 1996 г. в области был принят закон об освобождении от налога на прибыль средств, которые идут на реконструкцию и модернизацию производства, на выпуск новой продукции. Уже в 1996 г. падение объема промышленного производства было остановлено, а в 1997 г. экономический рост составил 7,3%.

В Ростовской области администрация с 1996 г. проводит политику поддержки местных производителей. Первым таким шагом стало заключение соглашений администрации с отдельными крупными предприятиями области. В обмен на льготы, предоставляемые областью (снижение ставок областных и местных налогов, снижение цен на энергию и воду), предприятия обязывались сохранять рабочие места, наращивать производство, выплачивать

долги и налоги. На сегодняшний день в списке льготников числится более 40 предприятий.

Новая экономическая политика администрации дала свои результаты: если до 1997 г. большинство предприятий области с трудом выживали, то начиная с 1998 г. некоторые из них вступили, по оценке их руководителей, в фазу развития. Политика региональной власти является лишь одним из объяснений происшедшего. По оценкам директоров, предприятия к этому времени научились работать на рынке, находить надежных партнеров, выстраивать сложные хозяйственные цепочки. Формирование новых управленческих команд, грамотная работа с поставщиками и потребителями, наконец, неплохая рыночная конъюнктура – все это определило позитивные сдвиги в промышленности этих регионов.

Тем не менее директора оценивают предпринятые со стороны власти шаги как необходимые, но не достаточные. Новые директора в ходе интервью все чаще отмечают, что федеральные и региональные власти выступают ограничителями для реализации идей стратегического планирования. Большинство опрошенных директоров (60%), прежде всего молодых, не устраивает тот факт, что региональная власть берет на себя в лучшем случае функцию «учета» деятельности предприятия, выступая иногда настойчивым «просителем», но очень осторожно выступает в качестве инвестора, что не позволяет реализовывать масштабные проекты по развитию предприятия.

Представители директорского корпуса весьма настороженно относятся к возможным изменениям, предлагаемым в программе правительства М. М. Касьянова, разработанной под руководством Г. О. Грефа. По их оценкам, новый цикл стремительных изменений правил экономической игры вновь потребует «пристройки» к ним предприятий, которую далеко не все смогут выдержать. Зная о высоком уровне инерционности в менеджменте предприятий, можно предположить, что эти прогнозы имеют под собой некоторые основания. Кроме того, отказ с 2001 г. от поддерживающих стратегий со стороны власти и дальнейшее проведение либеральной политики содержит высокий потенциал конфликта федеральной стратегии с региональной, которая имеет явно поддерживающий, хотя и прагматический характер.

**Несовпадение региональной и федеральной полити-**

**ки по отношению к предприятиям вновь может усугубить неопределенность и негативно повлиять на положение дел в региональной экономике.**

Таким образом, характер складывающихся отношений между властью и директоратом может быть описан с помощью трех ключевых моделей: патронажа, конфликта и партнерства. Сосуществование этих трех моделей взаимодействия одновременно в одном и том же регионе свидетельствует об избирательном поведении региональной власти по отношению к директорскому корпусу.

Кто же является более сильной фигурой во взаимодействии – власть или директорат? По оценкам, трудно выделить какую-либо одну из фигур как наиболее сильную.

«Директора не могут на меня сильно давить. У меня всегда остается возможность остановить работу любого предприятия на месяц, если я этого захочу. Виной всему – несовершенство законов. Поэтому ссориться со мной директора не будут», – считает мэр одного из городов в Ростовской области.

Партнерской позиции придерживается один из директоров: «Власть должна чувствовать себя комфортно на предприятии. Поэтому ее не нужно раздражать по пустякам и нужно уметь находить с ней общий язык, какие бы исходные противоречия не присутствовали между нами».

Заинтересованность в диалоге с властью особенно заметна у директоров крупных предприятий, что дает основания предположить, что эти две фигуры региональной политики в гораздо большей степени зависят друг от друга, чем это может казаться со стороны, конфликты между ними невыгодны ни той, ни другой стороне.

### **Так ли аполитичен директорский корпус?**

**Б**ольшинство опрошенных директоров утверждают, что руководители предприятий – люди аполитичные и не рвутся во власть. Однако эти заявления поразительным образом контрастируют с реальным поведением.

Вот характерные примеры.

«В Ростовской области как сказал директор, так и будет. И я обязательно скажу рабочим, как голосовать». «Во время выборов директора предприятий вместе со своими коллективами поддерживали достойных кандидатов. Мы организуем встречи с разными кандидатами, но потом свое мнение обязательно высказываем». «Директор — это публичный политик, — полагает один из самых влиятельных директоров Ростовской области. — Это связано с той огромной общественно-политической работой, которую он проводит со своим коллективом. В процессе подготовки к выборам директор постоянно встречается с персоналом, проводит собрания коллектива, убеждает в необходимости сделать определенный политический выбор. Поэтому рабочие голосуют, как надо».

Однако большинство директоров признают, что влиять на политический выбор возможно лишь на успешных предприятиях, где ценят руководителя и без задержек выплачивают заработную плату.

Другой формой политической активности директорского корпуса является участие в деятельности представительных органов власти. Эксперты и аналитики считают, что «поход директоров во власть» в современной России приобрел серьезные масштабы и, видимо, будет нарастать в будущем. В региональном парламенте, как правило, заседают наиболее влиятельные директора экономически устойчивых предприятий.

Большинство руководителей предприятий готовы баллотироваться в областные законодательные собрания или городские думы, но их практически невозможно уговорить участвовать в выборах федерального уровня. Во-первых, большинство из них для решения проблем своего предприятия довольствуются уровнем областного собрания. Во-вторых, работа в законодательном собрании области позволяет им совмещать депутатский мандат с директорскими обязанностями. Избрание в Государственную Думу не допускает совмещения функций.

Каких кандидатов поддерживал директорский корпус в ходе выборов 1999 г.? Вот мнения директоров.

«Директора проголосуют за того, кто обеспечит понятное и стабильное направление движения». «Я поддержу такого политика, который поправит экономику». «Директора поддержат тех, кто обеспечит им самостоятельность и гарантирует от резких политических колебаний». «Я директор, я буду с теми, кто побеждает» – это высказывание может служить девизом всей этой группы.

## **Особенности деловой мотивации российских директоров**

Опрошенные директора считают себя «трудоголиками, несущими свой крест». У них нет выраженного стремления к материальным выгодам, они спокойно относятся к деньгам. Значимость материальных факторов во внутренней мотивации российских менеджеров явно переоценивается. Деньги для подавляющего большинства из них выступают просто средством существования. Иначе они не смогли бы достаточно долго оставаться лидерами на предприятиях, где непредсказуема возможность их получения.

Постоянная ответственность и в то же время открытость «приватной жизни» директоров делают их весьма скромными людьми в личном потреблении. Если они и имеют дополнительные материальные источники неофициального характера, то это не афишируется. Как правило, не сами директора, а члены их семей бывают замечены в трате средств, не соответствующих их доходам. Видимо, активное личное обогащение если и идет, то не столь интенсивно, как 3–5 лет назад.

Для них важнее всего доказать себе, что они способны управлять предприятием в условиях жесткого финансового кризиса. Не менее важная задача – сохранить предприятие и его технологии. Для старых директоров риск потерять уважение сильнее мотива материальной выгоды.

Молодые директора не скрывают заинтересованности в личном материальном достатке, но они, как правило, уже имеют необходимый уровень жизни. Они не отказывают себе ни в хороших машинах, ни в представительских затратах,

рассматривая их как средство установления необходимых партнерских связей.

Важное место занимают стремление «видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда» и «самореализация».

При этом для женщин главное – иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями и общением с людьми, видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда, обрести внутренний комфорт и самоуважение.

Все участвующие в исследовании женщины убеждены, что «материальные результаты важны в бизнесе», хотя и не определяют всех «смыслов предпринимательской деятельности». Их стремление во что бы то ни стало обеспечить выживание предприятия позволяет говорить о том, что интерес к делу является если не большим, то равным по силе мотивом их деятельности.

Практически совпадает у мужчин и у женщин-директоров такая ценность, «как избегание давления и достижение независимости».

Как показывают материалы интервью, директора не стремятся к карьерному росту вне своих предприятий. Лишь 10% из них не исключают для себя политическую или какую-либо иную карьеру.

### **Мужской и женский стили лидерства: «двойной репертуар» успешного менеджера**

Традиционные представления о том, что навести порядок на предприятиях в условиях рынка могут только мужчины, не подтвердились. Поэтому мы разделяем мнение, что принципиальных отличий в мужском и женском менеджменте нет, хотя и есть некоторые особенности.

Несмотря на большую «ситуативность» женского менеджмента по сравнению с мужским, женщина эффективно реализует не только «стратегии выживания», но и стратегии развития, выстраивая более осторожные отношения со своими партнерами и избегая слишком рискованных стратегий. Однако это не означает, что женщины не умеют рисковать.

Свыше 70% опрошенных мужчин-менеджеров, работающих под началом женщин, удовлетворены руководством и

не хотели бы смены управления, а более 40% к числу недостатков женского менеджмента относят его жесткость, а совсем не мягкость, как это принято считать.

Женщины-директора не только не проигрывают мужчинам как менеджеры, но иногда действуют даже более успешно. За счет чего им удастся обеспечить более устойчивые условия существования для своего предприятия?

Как показало исследование, женщины-руководители в большей мере опираются на комбинированные стратегии и больший набор «техник», нежели мужчины.

Для женщин-руководителей характерна меньшая дистанция власти, чем у мужчин.

Традиционно считается, что женщины выбирают ориентированные на отношения стили лидерства, так как они по природе эмоциональны, а мужчины – ориентированы на задачу, так как они характеризуются настойчивостью и целеустремленностью. Исследование показало, что в этом не наблюдается существенных различий между мужчинами и женщинами. Женщины даже чаще мужчин ориентированы на задачу в ущерб отношениям. Сами они это объясняют тем, что «задача важнее отношений, а отношения всегда можно поправить потом».

При этом эффективные менеджеры не являются явными последователями одного стиля, как правило, предпочитают комбинированные стратегии.

Исследования, проведенные с руководителями частного бизнеса, также говорят о том, что не следует преувеличивать специфику женского и мужского лидерства.

**Качества, присущие лидерам, имеют общую природу и не зависят от пола.** Как показало исследование, среди девяти проранжированных качеств, которые, по мнению респондентов, позволяют им достигать успехов в управлении предприятием, пять присутствуют и у мужчин, и у женщин. Среди них назовем умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска, постоянную готовность к изменениям, способность к нововведениям, умение эффективно использовать навыки и способности других людей, противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию.

Женщины по сравнению с мужчинами отличаются высокой ответственностью и дисциплинированностью на фоне весьма гибкого использования всего репертуара управленческих технологий.

*«Женщины-менеджеры лучше мужчин, потому что они умеют думать и как мужчины и как женщины, а мужчинам нужно этому учиться»*, – считает одна из женщин-директоров.

### **Вместо заключения**

Анализ готовности директоров меняться в условиях рынка показал: директорский корпус, взяв на себя ответственность за персонал, вынужден считаться с ожиданиями работников и минимизировать риск, что, однако, не означает отказа от поиска эффективных моделей деятельности предприятий.

Личностный потенциал директоров способен во многом повлиять на успешность деятельности того или иного предприятия, но он не способен полностью снять ту систему реальных ограничений, в которой директорскому корпусу приходится действовать. С одной стороны – постоянный контроль государства, с другой – работники, которые годами формировались в заводской культуре и менее всего способны «воспринимать риск». Новые фирмы и новые владельцы сталкиваются с этой особенностью заводской культуры в меньшей степени, так как их принципы отбора и работы с персоналом иные.

Если оценивать темпы психологической перестройки руководителей, их ценностей, мотивов, представлений, то общий позитивный настрой и нацеленность на преодоление возникающих препятствий позволяют сделать благоприятный прогноз, однако уровень психологической и социальной инерции продолжает оставаться весьма высоким. Он тем выше, чем более неблагоприятна экономическая ситуация на предприятии и чем более выражен «феномен ожидания» будущих перемен у управленческой команды.



# Смоленское ПО «Кристалл» — *крупнейший производитель бриллиантов в России*

Ю. Н. РЕБРИК,  
генеральный директор СГУП ПО «Кристалл»,  
Смоленск

Огранка алмазов – экспортно-ориентированная отрасль промышленности России. Известно, что Россия является одним из главных поставщиков необработанных алмазов на мировой рынок и в течение многих десятков лет тесно сотрудничает с компанией «Де Бирс». Последняя уже 120 лет является монопольным скупщиком и оптовым продавцом ювелирных алмазов, ее политика активного маркетинга и контролируемого сбыта позволяла все эти годы регулировать мировые цены на биржевые не ограненные камни. Сотрудничество с компанией стало в определенной степени признаком легитимности продавца, поэтому к нему стремились практически все производители алмазов.



© ЭКО 2001 г.

Только в последние годы начали появляться конкуренты, пытающиеся потеснить «Де Бирс» и занять часть рынка. Одной из компаний, пытающихся осуществить такое намерение, является российская «АЛРОСА».

Объем мировой добычи алмазов в 1999 г. составил около 6,8 млрд дол.\* Корпорация «Де Бирс» и компании, в капитале которых есть ее доля, добывают почти 50% от этого объема. «Де Бирс» продает около двух третей мирового объема неограниченных ювелирных алмазов. Первая среди стран-производителей – Ботсвана с ежегодным объемом добычи алмазов 1,8 млрд дол. За ней идут Россия – 1,6 млрд дол. и ЮАР – 0,8 млрд дол. В 1999 г. в мировые гранильные центры было поставлено алмазов на 8,3 млрд дол. Недостающий объем (1,5 млрд дол.) покрыли запасы «Де Бирс» и производителей. Оптовая цена ограненных камней составила 13 млрд дол., а оптовая цена ювелирных изделий с бриллиантами – 28 млрд дол. Соответственно розничные продажи ювелирных украшений с бриллиантами в 1999 г. достигли 56 млрд дол. и выросли относительно 1998 г. на 10%.

Современная Россия не относится к странам, где приобретение ювелирных изделий с бриллиантами стало устойчивой и распространенной привычкой, поэтому примерно 97% производимых в стране бриллиантов она экспортирует. В 1998 г. объем продаж бриллиантов составил 806,8 млн дол. В мировом производстве бриллиантов на долю России приходится около 8%, однако ее потенциальные возможности существенно выше.

Недостаточная эффективность переработки всего диапазона алмазного сырья характерна для всех мировых центров промышленного производства бриллиантов. В России, например, в настоящее время гранильные предприятия в состоянии рентабельно перерабатывать алмазы, цена которых – 200–450 дол. за один карат. В текущей добыче АК «АЛРОСА» рентабельное к огранке в России алмазное сырье составляет примерно 1,0 млрд дол.

Среди отечественных производителей бриллиантов Смоленскому ПО «Кристалл» принадлежит ведущее место. За

---

\* Время новостей. 2000. № 125.

последние годы государственные гранильные предприятия более чем в 4 раза сократили производство бриллиантов. Московский завод «Кристалл» обанкротился, а Алтайское ПО «Кристалл» работает мало и преимущественно на давальческом сырье. В какой-то мере объем производства бриллиантов в стране поддерживают частные предприятия. Смоленское ПО «Кристалл» – единственное относительно успешно работающее предприятие – произвело в 1998 г. бриллиантов на 140,1 млн дол.

К основным факторам, препятствующим расширению производства бриллиантов, относятся:

- ✓ оборотные налоги – на пользователей автодорог, на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы и т. п.; можно ожидать, что в будущем, в соответствии с принятым новым Налоговым кодексом, их влияние будет сильно сокращено;
- ✓ административные препятствия при оформлении лицензий и другой разрешительной документации на осуществление экспортных и импортных операций с алмазами;
- ✓ отсутствие в России вторичного рынка необработанных ювелирных алмазов, что препятствует рациональному сбыту алмазного сырья, огранка которого нерентабельна в России;
- ✓ нехватка собственных оборотных средств и, соответственно, трудности с созданием необходимых производственных запасов при сложившихся традициях оплаты поставок алмазного сырья, что серьезно осложняет планирование и стабильную работу гранильных предприятий;
- ✓ недостаточное научное и технологическое обеспечение нормальной работы гранильных предприятий.

Гранильные предприятия России обладают производственным потенциалом, позволяющим ставить вопрос об огранке почти всех добываемых в стране ювелирных алмазов. Однако технологические возможности предприятий и

уровень средней оплаты труда накладывают дополнительные ограничения на экономически целесообразные условия переработки алмазов. Потребности Смоленского ПО «Кристалл» в создании необходимых технологических запасов всего лишь на 70% обеспечены собственными финансовыми ресурсами.

Нынешний процесс глобализации мировой экономики и, прежде всего, тенденции рынка ювелирных изделий отражают новую ситуацию и позиции новых игроков. Бизнес становится транснациональным, капитал перемещается в страны с более рациональными условиями его применения. Современные информационные и технологические возможности упростили процессы обмена и производства, поэтому при определенных условиях владельцы гранильных предприятий развитых стран, где производство в силу известных обстоятельств обходится объективно дороже, стремятся переместить его в страны, где тот же результат можно получить при меньших совокупных затратах. Комплекс экономических условий производства и сбыта определяет категории алмазного сырья, переработка которого рациональна в данных конкретных условиях.

Гранильные предприятия России смогут реально конкурировать на мировом рынке в том и только в том случае, если управлять ими будет эффективный собственник. При этом неважно, будет он представлять интересы государства или частных лиц. На самом деле не столь значимо, кому принадлежит имущество, но крайне важно, какие функции переданы управляющему, в состоянии ли он пользоваться предоставленными ему правами и адекватно нести ответственность. Все разговоры о государственной поддержке – не что иное, как выражение привычного иждивенчества.

Роль государства должна проявляться в формировании:

- ✧ «правил игры», т. е. законодательных и нормативных актов, регулирующих поведение хозяйствующих субъектов;
- ✧ информационной и технико-инженерной инфраструктуры, т. е. эффективных средств организации производства и обмена;

- ✧ финансовой инфраструктуры, т. е. институциональных условий оформления процессов обмена и создания новой стоимости, с одной стороны, и эффективного саморегулирования макроэкономических процессов – с другой;
- ✧ правовой инфраструктуры, т. е. системы, обеспечивающей защиту прав собственности и гражданских прав;
- ✧ системы поддержки за пределами страны, или информационного, дипломатического и финансового обеспечения рациональной внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов (предоставление необходимых справочных и статистических материалов, защита их интересов на чужой территории, включая предоставление финансовых гарантий и консульскую защиту).

Возможности Смоленского ПО «Кристалл» примерно на 70% обеспечить собственными ресурсами формирование необходимых технологических запасов сырья способствует постепенному оздоровлению и выходу производственного объединения из кризиса. До 1997 г. снижались практически все технико-экономические показатели, и в первую очередь характеризующие производственную деятельность объединения и (или) от нее прямо зависящие (табл. 1).

Так, выручка от реализации продукции в 1997 г. в сравнении с 1995 г. снизилась на 22,4%, основной капитал и численность работающих, соответственно, – на 38,7 и 1,8%. В течение того же периода размеры платежей в бюджеты всех уровней и задолженности перед кредиторами практически не изменились. Однако фонд оплаты труда непрерывно повышался весь рассматриваемый период и в 1997 г. в сравнении с 1995 г. вырос на 44,4%. Так же интенсивно осуществлялось техническое перевооружение, инвестиции за три рассматриваемых года составили 672 млн руб. (в ценах 1998 г.).

В 1998 г., несмотря на августовский кризис, началось оздоровление предприятия: выручка увеличилась более чем в 2 раза, основной капитал – на 14,5%, фонд оплаты труда – на 43,6%. Однако инвестиции в сравнении с предше-

ствующим годом снизились почти в 20 раз. Очевидно, закончился определенный цикл технического перевооружения. Следующий год как бы продлил позитивные изменения: объем реализации продукции за год вырос в 3 раза, величина основного капитала – на 60%, а фонд оплаты труда – почти в 3 раза.

Таблица 1

**Основные технико-экономические показатели деятельности Смоленского ПО «Кристалл», млн руб.**

<b>Показатель</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000 (6 мес.)</b>
Выручка от реализации продукции	870	755	711	1449	4460	3588
Прибыль балансовая	186	17	70	621	419	361
Основной капитал	154	137	111	127	204	–
Численность работающих, чел.	2898	2879	2847	2756	2796	2802
Фонд оплаты труда	27	38	39	56	165	72
Платежи в бюджеты всех уровней	25	24	26	23	184	94
Задолженность перед кредиторами (на конец соответствующего года)	104	82	97	294	532	451
Инвестиции (за соответствующий год)	25	109	538	27	94	–

Можно предположить, что рост объемных показателей в значительной мере был обусловлен изменением курса рубля, последовавшим за известными решениями правительства РФ от 17.08.1998 г. Естественный выигрыш от девальвации получили предприятия, ориентированные на экспорт, поскольку разница мировых и внутренних цен стала эффективным средством поддержки отечественного производителя.

В первом полугодии 2000 г. рост продолжился, однако устойчивое развитие последних лет не должно успокаивать. Напротив, оно может и должно стать стимулом продолжения структурной перестройки.

Не может не беспокоить размер кредиторской задолженности, практически не опускавшейся в течение всего рассматриваемого периода ниже 10% от объема выручки. Правда, некоторым утешением служит то, что задолженность дебиторов выше кредиторской задолженности, но постоянно существует риск несвоевременного поступления средств, что снизит возможность «Кристалла» гасить собственные долги.

В этой связи определенный интерес представляют тенденции изменения географии и структуры экспортных продаж (табл. 2).

Таблица 2

**Географическая структура экспортных поставок  
ПО «Кристалл», % от общего объема**

<b>Страна</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Бельгия	51,3	81,3	68,5	68,3	62,0	45,8	25,7	23,6	11,0
Гонконг	0,0	2,7	9,2	4,1	9,4	12,9	10,3	7,7	7,1
Израиль	24,3	8,4	2,8	2,6	1,6	0,1	5,8	13,2	25,3
Япония	0,2	0,8	2,05	0,0	0,0	2,1	3,6	4,9	4,5
Швейцария	0,8	0,0	6,3	3,6	7,4	36,8	54,6	50,5	48,4
США	13,9	2,8	1,0	1,1	0,2	0,0	0,0	0,04	3,7
Германия	7,6	3,3	9,3	18,0	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Англия	1,0	0,1	0,0	1,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие	0,9	0,6	0,8	0,4	0,5	2,3	0,0	0,06	0,0

В начале периода основными потребителями были Бельгия, Израиль и США. С 1993 г. доля Бельгии плавно снижается и к концу периода составляет всего 11%. Доля Израиля падает, сильно колеблется из года в год, лишь к концу периода она достигает прежней величины. Доля США также резко снижается и остается малой. Доля же Швейцарии с середины периода резко возрастает, в течение последних трех лет она близка к 50%. Такие резкие скачки отражают, очевидно, периодические трудности с экспортом. Возможно, именно это обстоятельство провоцирует дисбаланс кре-

диторской и дебиторской задолженности. В этой ситуации было бы полезно более эффективное управление финансовыми ресурсами.

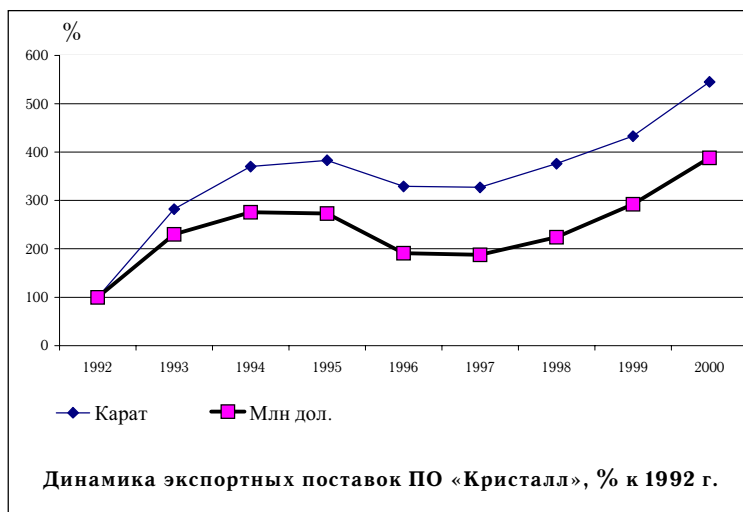
В общей картине экспортных поставок можно наблюдать первичный быстрый рост (1992–1995 гг.), небольшой спад и застой (1995–1997 гг.), вторичный рост с 1997 г. (табл. 3, рисунок).

Таблица 3

### Динамика экспортных поставок ПО «Кристалл», % к 1992 г.

Объем экспорта	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Карат	100	282	370	383	329	327	376	433	545*
Млн дол.	100	230	276	273	191	188	224	292	388*

\* По данным за I полугодие в расчете на продолжение тенденции.



Более высокие темпы роста объемов экспорта, измеренного в физических величинах (каратах), указывают на последовательное снижение средней цены продаваемого среднестатистического бриллианта.

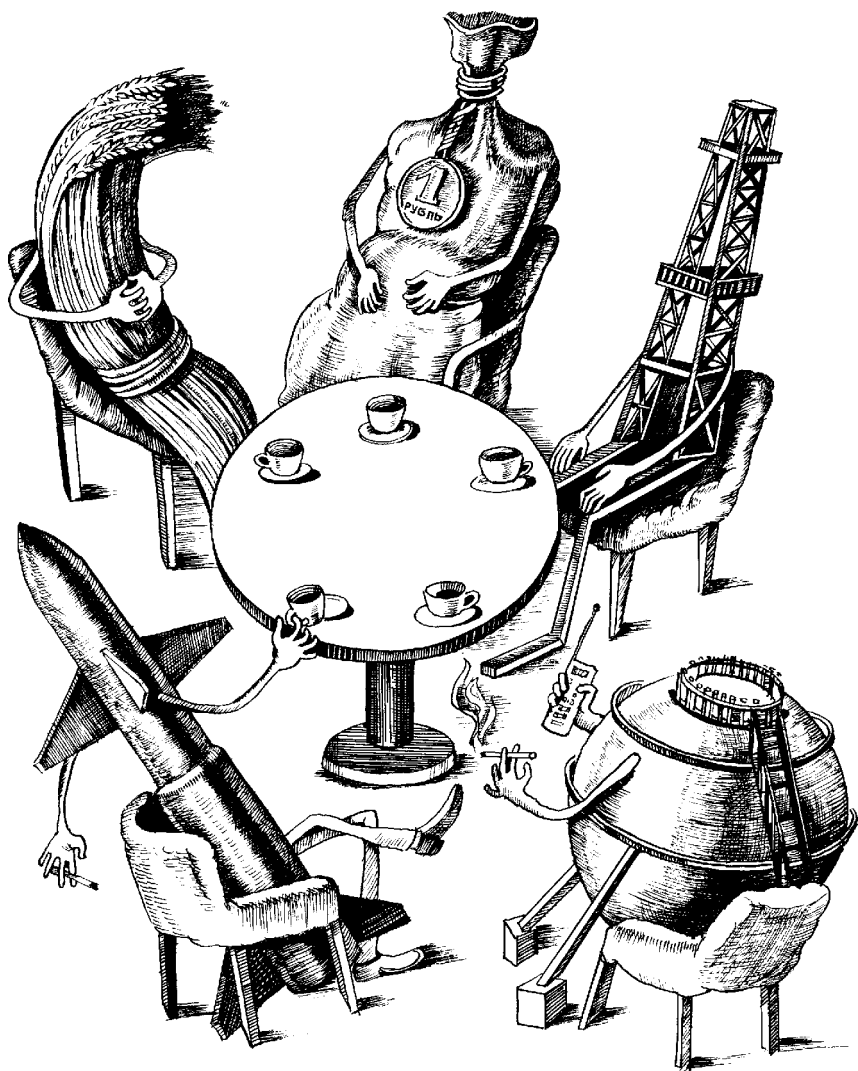


Очевидно, что у «Кристалла» отсутствуют реальные возможности всерьез влиять на уровень мировых цен. Скорее можно говорить о чисто юридическом сопровождении контрактов и большей стабильности списка покупателей.

Сотрудничество с корпорацией «АЛРОСА» в деле создания и продвижения отечественного брэнда бриллиантов может упрочить позиции предприятия на мировом рынке. Кроме того, перспективно более гибкое сотрудничество с разными игроками мирового рынка, тем более что в 2001 г. заканчивается действующий контракт с компанией «Де Бирс». Это позволяет в ходе подготовки новых условий будущего контракта в большей мере учесть реальную конъюнктуру мирового рынка и потенциал отечественных гранильщиков.

В настоящее время экспорт бриллиантов ПО «Кристалл» приносит примерно 70% валютной выручки Смоленской области. Любое расширение экспорта значимо для территории. В этой связи целесообразно искать взаимовыгодные условия сотрудничества области и предприятия с целью расширения экспорта.

В дальнейшем представляется рациональным расширять огранку более мелкого алмазного сырья, в том числе так называемого «индийского товара», так как технический потенциал России позволяет создать автоматизированные комплексы по огранке алмазов мелких классов.



# РЕГИОНЫ СИБИРИ: *факторы развития и основная специализация*

**С. В. КАЗАНЦЕВ,**  
доктор экономических наук,  
заместитель директора Института экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,  
Новосибирск

Статья содержит результаты исследования связи имеющихся в регионах Сибири факторов экономического развития с миссией регионов. Знание такой связи позволяет объяснить выбор конкретной специализации региона в экономике страны действием имеющихся у него факторов экономического развития.

Объектами исследования выступают Республики Алтай, Бурятия, Тыва и Хакасия, Алтайский и Красноярский [включая Таймырский (Долгано-Ненецкий) и Эвенкийский автономные округа] края, Иркутская (включая Усть-Ордынский Бурятский автономный округ), Кемеровская, Новосибирская, Омская, Тюменская (включая Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа), Читинская (включая Агинский Бурятский автономный округ) области. Рассматривается также г. Москва.

Источниками статистической информации в данной работе служат сборники Госкомстата России «Регионы России» и «Российский статистический ежегодник».

## **Виды миссий хозяйствующих субъектов**

Для нормального функционирования экономической системы необходимо, чтобы ее элементы занимались созданием, перемещением, хранением<sup>1</sup> и конечным потреблением<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Строго говоря, создание блага продолжается при его перемещении и хранении. Более того, в самом процессе создания продукт перемещается и хранится. Поэтому приведенное разграничение, как и всякое разграничение в рамках единого целого, в известной степени условно. Мы разделяем эти процессы создания, перемещения и хранения по критерию их главного содержания и основной цели.

<sup>2</sup> Промежуточное потребление входит в процесс создания благ.

© ЭКО 2001 г.

благ, а также координацией деятельности и поддержанием порядка. В зависимости от того, на выполнении какой из этих функций специализируется элемент, то есть от его миссии, будем называть его создателем, транспортировщиком, хранителем, конечным потребителем, стражем порядка.

Названия основной выполняемой элементом экономической системы функции примем в качестве собирательного названия специализации этого элемента. Последняя, в свою очередь, может подразделяться на виды и подвиды. Так, создатели, транспортировщики, хранители и стражи порядка могут сосредотачиваться на работе с конкретным продуктом или их группой (с молоком, мясом, зерном, нефтью, газом, прокатом черных металлов, металлорежущими станками, информацией, средствами связи и т. д.), на применении конкретных технологических систем, использовании определенных видов трудовых ресурсов, на работе в установленном время и в заданном ареале.

Разнообразие специализаций, их видов и подвидов возрастает по мере развития общества. Зависимость видов и числа миссий элементов национального хозяйства от уровня развития общества нашла отражение в предложениях включать миссию основной массы хозяйствующих субъектов в число главных критериев выделения стадий развития общества.

Так, в описаниях индустриального (Р. Арон и У. Ростоу), постиндустриального (Д. Белл), супериндустриального (О. Тоффлер) и информационного общества (Д. Белл, О. Тоффлер, Ё. Масуда) на первый план выходит отраслевая специализация основной массы создателей благ. В качестве примера приведем теорию стадий экономического роста У. Ростоу<sup>3</sup> (табл. 1).

Наряду с ведущей отраслью экономики критериями выделения стадий у У. Ростоу выступают эффективность использования систем технологий, характер управления и личность хозяйствующего субъекта (в нашем рассмотрении это коорди-

---

<sup>3</sup> Ростоу В. В. Стадии экономического роста. Нью-Йорк, 1961; Rostow W. W. Politics and the Stage of Growth. Cambridge, 1971.

нация деятельности и поддержание порядка), уровень развития внешних связей (функция перемещения благ).

Таблица 1

### **Стадии экономического роста и соответствующие им ведущие отрасли экономики по У. Ростоу**

<b>Стадия</b>	<b>Ведущая отрасль</b>
Традиционное общество	Сельское хозяйство
Переходное общество	Сельское хозяйство
Стадия подъема	Угольная, металлургическая промышленность, транспорт, связь, дорожное строительство
Стадия быстрого созревания	Станкостроение, химическая, электротехническая промышленность
Век высокого массового потребления	Производство потребительских товаров длительного пользования
Поиск путей качественного улучшения жизненных условий человека	Отрасли, обслуживающие здравоохранение, досуг, религию, путешествия и т. д.

Три из четырех главных признаков индустриального общества, называемых Дж. Гэлбрейтом (общество крупных корпораций, в котором возрастает экономическая роль государства, экономика которого развивается по плану и управляется «техноструктурой»), относятся к функции управления и поддержания порядка.

Главную роль в теориях «государства общественного благосостояния» (У. Ростоу), «общества изобилия» и «потребительского общества» играет конечное потребление благ.

Отметим, что рассматриваемые нами функции сохраняются на всех названных стадиях развития общества. Так, и в информационном (постиндустриальном, супериндустриальном) обществе информацию надо создавать, передавать, хранить и потреблять.

Рассмотренные подходы к выделению стадий экономического развития общества критикуют за то, что в числе критериев градации стадий нет относящихся к общественным отношениям. Применение таких критериев выделения этапов исторического развития, как отношения собствен-

ности, организация принятия решений и координация деятельности хозяйствующих единиц, механизм обработки потоков информации и система стимулирования деятельности, дает другую градацию экономических систем: докапиталистические формации, капитализм, рыночный социализм, социализм.

При сравнении экономического развития регионов Российской Федерации в относительно узких временных границах естественно полагать, что характер общественных отношений в них одинаков, и специально не заниматься его рассмотрением. При этом следует отметить, что имевшиеся, по-видимому, в исследуемый период различия в уровнях развития товарно-денежных отношений, характере, стиле и методах влияния руководителей регионов на хозяйственную жизнь правомерно рассматривать в числе факторов, влиявших на происходившие в регионах России экономические изменения.

### Изучаемые показатели

**Факторы роста.** Выделяемые различными направлениями экономической мысли факторы экономического роста можно объединить в следующие основные группы.

1. Овеществленный капитал (количество и качество земли, объем, структура, состояние и эффективность основных фондов и т. д.).
2. Человеческий капитал (численность и структура населения и занятых, их культурный уровень и профессиональная подготовка и т. п.).
3. Финансовый капитал.
4. Состояние рыночной среды (уровень конкуренции, инфраструктура рынка и т. д.).
5. Организация хозяйственной жизни и управление.
6. Система общественных отношений и политические факторы.
7. Географические факторы.
8. Факторы исторического плана.

9. Глобальные факторы и условия (состояние мирового хозяйства, глобализация экономики, внешние угрозы, участие или неучастие в международных организациях и союзах и т. п.).

В российской статистике можно найти часть показателей, относящихся к группам 1–3. Это численность населения, объемы основных фондов и инвестиций в основной капитал, плотность железных дорог общего пользования, плотность автомобильных дорог с твердым покрытием, размер кредитов экономике, банкам и населению. Об инвестиционном потенциале и еще одном факторе роста – платежеспособном спросе – можно судить также по величине денежных доходов населения. В круг показателей могут быть включены и данные о размерах разведанных запасов (или объемах добычи) полезных ископаемых. И, конечно, существенной характеристикой любого региона служит площадь его территории.

Для оценки научного потенциала можно воспользоваться информацией о численности занятых исследованиями и разработками; для характеристики возможностей транспортировки продукции – данными о плотности железных и автомобильных дорог.

К сожалению, в известной мне официальной статистике нет показателей, непосредственно характеризующих потенциал территории в части хранения продукции и захоронения отходов. Косвенно об этом можно судить по площади региона.

Приняв названные показатели, имеющиеся в российской статистике и характеризующие размеры овеществленного, человеческого и финансового капитала за основу классификации (табл. 2), разделим регионы Сибири на три группы.

Первую образуют регионы, богатые природными ресурсами и имеющие достаточный овеществленный капитал для их освоения. Это – Республика Хакасия, Красноярский край, Иркутская, Кемеровская и Тюменская области.

Во вторую группу вошли Алтайский край, Новосибирская, Омская и Томская области. Эти регионы небогаты природными ресурсами и в то же время имеют развитые (по

российским стандартам) отрасли материального производства – наукоемкую промышленность, растениеводство и животноводство, строительную индустрию, транспорт.

Республики Алтай, Бурятия, Тыва и Читинская область образовали третью группу регионов. Они относительно бедны овеществленным, человеческим и финансовым капиталом.

Таблица 2

### Группировка факторов роста

Тип фактора	Показатель
Овеществленный капитал	Размер территории региона, объем основных фондов, плотность железных дорог общего пользования, плотность автомобильных дорог с твердым покрытием
Человеческий капитал	Численность занятых в исследованиях и разработках
Финансовый капитал	Инвестиции в основной капитал, размер кредитов экономике, банкам и населению, величина денежных доходов населения

**Результаты хозяйственной деятельности.** По критерию использования в деятельности человека результаты труда можно разделить на объекты производственного потребления, объекты непроизводственного потребления<sup>4</sup> и отходы. Каждая из этих высокоагрегированных групп может быть дезагрегирована на подгруппы и отдельные объекты, число которых растет по мере развития общества.

По результатам хозяйственной деятельности будем судить о специализации регионов. Так, уровень специализации в сфере создания благ будем оценивать по объемам валового регионального продукта<sup>5</sup> (ВРП), промышленной и сельскохозяйственной продукции, объему работ, выполненных по договору строительного подряда, величине выпус-

---

<sup>4</sup> В объекты производственного и непроизводственного потребления я включаю и услуги. Например, предоставление информации, экономию времени, преодоление пространства, обеспечение безопасности, сервисное обслуживание, консультирование и т. д.

<sup>5</sup> В отечественной статистике ВРП рассчитывается как разница между выпуском и промежуточным потреблением отраслей экономики региона.



ка конкретных видов товаров и размеру предоставленных услуг. О занятии перемещением благ говорят показатели грузооборота и объемы отправленных грузов, а о том, что регион является конечным потребителем продукции и услуг, – величина используемого в статистике национальных счетов показателя «Расходы на конечное потребление домашних хозяйств», а также объемы жилищного строительства. О способности жителей некоторой территории приобретать товары непродовольственного потребления можно судить по величине среднедушевых денежных доходов населения (табл. 3).

Таблица 3

### Показатели специализации региона

Миссия	Показатель
Создание	Валовой региональный продукт, объем продукции промышленности, сельского хозяйства, строительства, платных услуг населению, чистое сальдо экспорта
Перемещение	Вес грузов, отправленных железнодорожным транспортом, грузооборот автомобильного транспорта
Хранение	Площадь территории
Конечное потребление	Объем конечного потребления домашних хозяйств, ввод жилых домов, чистое сальдо экспорта

К сожалению, у меня нет данных, по которым можно было бы судить о выполнении регионом функций хранителя и стража порядка.

### База сравнения

Взятые из статистических справочников значения исследуемых показателей каждого региона разделим на численность населения этого региона. Такие среднедушевые показатели назовем *удельными*.

В качестве системы координат, в которой отображаются факторы и результаты экономической деятельности регионов, возьмем набор удельных социально-экономических показателей, достигнутых страной в целом. Разделим величины индикаторов из этого набора, полученные в регионе, на

значения соответствующих показателей для всей страны. Рассчитанные величины будем называть *относительными* и использовать их для оценки относительного (относительно общероссийского уровня) положения региона и для оценки уровня его специализации.

Будем говорить, что регион специализируется в некотором виде деятельности (выполняет некоторую миссию), если значение относительного показателя, характеризующего эту деятельность, больше единицы. С учетом способа расчета относительных показателей, содержательно это можно интерпретировать как то, что данный вид деятельности в регионе осуществляется с большей производительностью, чем в стране в целом. Чем больше значения показателей, характеризующих результаты осуществляемого в регионе некоторого вида деятельности, превышают соответствующие показатели для страны в целом, тем больше оснований считать данный регион специализирующимся на этом виде деятельности.

Относительные значения выбранного для сравнения регионов набора показателей приведены в табл. 4–5.

Таблица 4

**Относительные значения первичных факторов  
экономического роста регионов  
(средние по России величины = 1), раз**

Показатель, год	Группа регионов			
	I	II	III	Москва
<b>Размер территории</b>				
1991	3,19	0,81	3,15	0,03*
1995	3,20	0,80	3,18	0,03*
1998	3,19	0,80	3,18	0,03*
<b>Объем инвестиций в основной капитал</b>				
1991	2,22	0,91	0,92	0,67
1995	2,45	0,62	0,62	1,82
1998	1,94	0,66	0,50	2,75
<b>Объем иностранных инвестиций</b>				
1995	0,50	0,90	0,02	7,97
1998	0,33	1,06	0,12	8,46

\* Москва и Московская область.

Показатель, год	Группа регионов			
	I	II	III	Москва
<b>Объем основных фондов</b>				
1991	1,66	0,91	0,78	0,90
1995	1,83	0,88	0,79	1,10
1998	1,56	0,98	0,77	1,28
<b>Величина денежных доходов населения</b>				
1991	1,19	0,97	0,80	1,55
1995	1,42	0,74	0,75	3,50
Первое полугодие 1999	1,53	0,72	0,58	3,75
<b>Размер кредитов экономике, банкам и населению</b>				
1993	0,75	0,45	0,53	1,98
1995	0,39	0,19	0,14	6,01
1998	0,20	0,06	0,03	14,86
<b>Численность занятых в исследованиях и разработках</b>				
1991	0,40	0,89	0,11	5,18
1995	0,27	0,82	0,11	5,41
1998	0,26	0,87	0,11	5,04

Таблица 5

**Относительные величины плотности железных дорог  
общего пользования\* и автомобильных дорог  
с твердым покрытием\*\*  
(средние по России величины = 1), раз**

Показатель, год	Группа регионов			
	I	II	III	Московская область
<b>Плотность железных дорог общего пользования</b>				
1991	0,39	1,11	0,68	11,39
1995	0,39	1,12	0,68	11,49
1998	0,40	1,11	0,69	11,70
<b>Плотность автомобильных дорог с твердым покрытием</b>				
1991	0,25	1,44	0,75	10,79
1995	0,28	1,47	0,69	11,32
1998	0,29	1,43	0,65	10,80

\* км на 10 тыс. кв. км территории.

\*\* км на 1 тыс. кв. км территории.

Набор показателей, по которым будут оцениваться результаты использования первичных факторов экономического роста, приведен в табл. 6–7.

Таблица 6

**Относительные значения макроэкономических показателей развития  
(средние по России величины = 1), раз**

Показатель, год	Группа регионов			
	I	II	III	Москва
<b>Объем валового регионального продукта</b>				
1991	1,69	0,84	0,87	1,68
1995	1,89	0,87	0,73	1,74
1998	1,94	0,85	0,62	2,35
<b>Объем продукции промышленности</b>				
1991	1,17	0,80	0,50	0,98
1995	1,84	0,69	0,36	0,86
1999	1,94	0,44	0,28	0,99
<b>Объем работ по договорам строительного подряда</b>				
1991	1,77	0,85	0,90	0,81
1995	1,76	0,77	0,61	2,37
1998	1,69	0,65	0,49	2,52
<b>Объем платных услуг населению</b>				
1991	1,00	0,88	0,82	2,00
1995	1,20	0,95	0,63	3,04
1998	1,04	0,84	0,38	4,80
<b>Объем продукции сельского хозяйства</b>				
1991	0,79	1,24	1,11	0,72*
1995	1,07	1,46	1,06	0,71*
1998	0,99	1,28	1,12	0,76*
<b>Выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников</b>				
1991	2,88	0,78	0,74	0,16
1995	3,37	0,80	1,11	0,14
1998	3,64	0,75	0,81	0,12

\* Московская область.

Показатель, год	Группа регионов			
	I	II	III	Москва
<b>Вес грузов, отправленных железнодорожным транспортом</b>				
1991	2,51	0,58	0,83	0,09
1995	2,84	0,56	1,11	0,07
1998	3,02	0,50	1,04	0,10
<b>Грузооборот автомобильного транспорта</b>				
1991	1,52	1,03	1,09	0,30
1995	1,56	1,13	0,84	0,32
1998	1,11	0,67	0,50	0,26
<b>Экспорт минус импорт</b>				
1998	5,08	0,36	-0,10	2,41
<b>Объем конечного потребления домашних хозяйств</b>				
1995	1,23	0,86	0,85	2,86
1998	1,15	0,91	0,72	3,69
<b>Ввод жилых домов</b>				
1991	1,19	1,03	1,10	0,82
1995	1,07	0,86	0,63	1,06
1998	0,78	0,76	0,52	1,72

Таблица 7

**Относительные величины расходов на конечное  
потребление домашних хозяйств  
(средние по России величины = 1), раз**

Показатель	Группа регионов						Москва	
	I		II		III		1995	1997
	1995	1997	1995	1997	1995	1997		
Расходы на конечное потребление домашних хозяйств	1,23	1,15	0,86	0,91	0,85	0,72	2,86	3,69

Используя выбранные наборы показателей, рассмотрим экономическое развитие регионов Сибири с точки зрения их основной специализации (создание, перемещение, хранение, конечное потребление благ, управление и поддержа-

ние порядка). В рамках специализации на создании благ определим наборы объектов (предметы труда, средства труда, инфраструктура, объекты конечного потребления, отходы), производство которых в регионе преобладает.

### Потенциал регионов

Из анализа приведенных в табл. 4–5 данных складывается следующее представление о потенциале рассматриваемых регионов.

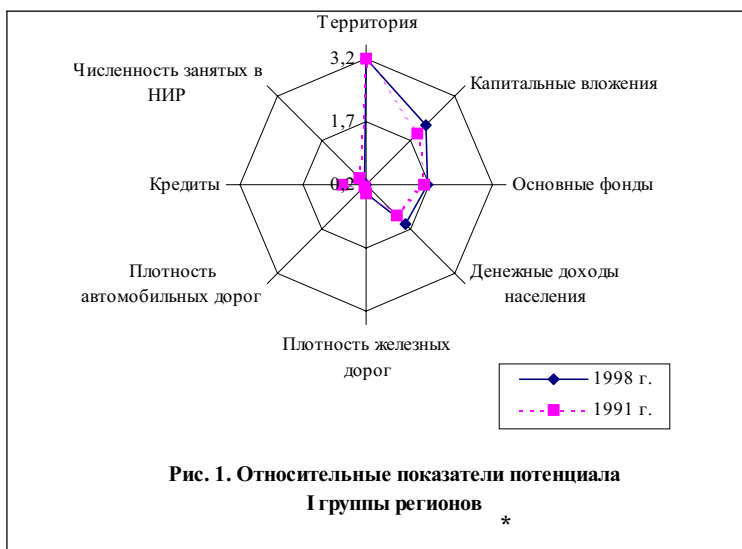
Основным фактором развития *регионов первой группы* является овеществленный капитал. В своем развитии они могут опираться на накопленные основные фонды, отечественные инвестиции и платежеспособный спрос населения (табл. 8, рис. 1). При этом они плохо обеспечены иностранными инвестициями, в расчете на каждого жителя получают очень мало кредитов, в них относительно слабо развита дорожная сеть.

Таблица 8

#### Основные факторы развития групп регионов и соотношение их величин со средним по стране уровнем

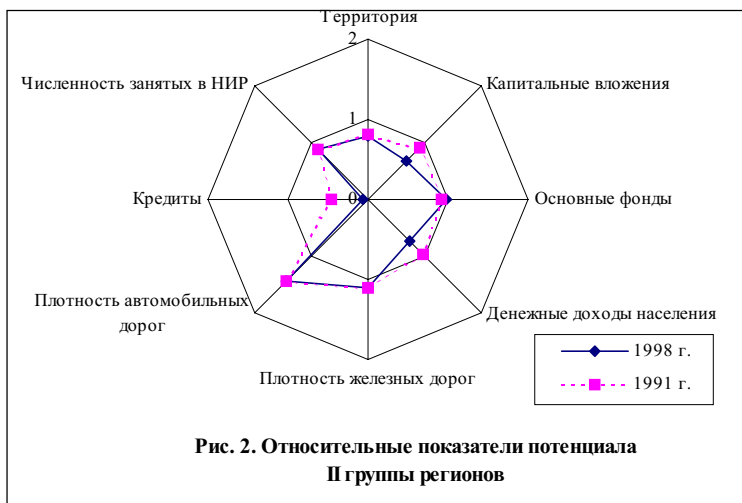
Группа регионов	Основные факторы развития	Соотношение со средним по стране уровнем
I	Овеществленный капитал, платежеспособный спрос населения	Выше среднего
II	Овеществленный и человеческий капитал	Ниже среднего
III	Территория	Существенно выше среднего
Москва	Финансовый и человеческий капитал	Существенно выше среднего

Имеющиеся основные фонды и осуществляемые инвестиции способствуют ориентации этой группы регионов на создание продукции. Обширная территория позволяет им взять на себя роль хранителя продукции и стать местом приёма туристов. Однако этому препятствуют имеющаяся система дорог – она же сдерживает их специализацию на перемещении товаров – и неразвитость сферы услуг.



\* На рис. 1–12 средние по России величины = 1

Основными факторами развития *второй группы регионов* служат овеществленный и человеческий капитал, при этом величины большинства рассматриваемых удельных показателей потенциала региона здесь ниже средних по России (рис. 2).

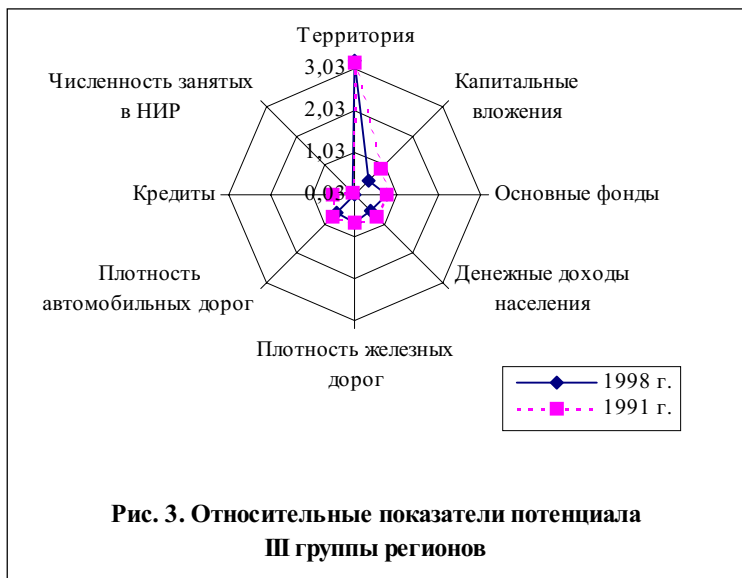


Исключение составляют плотность железнодорожной сети, автомобильных дорог и объем иностранных инвестиций, приходящихся на душу населения в 1998 г. Эта группа хуже первой обеспечена инвестициями в основной капитал и существенно меньше получает кредитов.

Судя по содержащейся в табл. 4–5 информации, располагаемые регионами второй группы первичные факторы роста подталкивают их к специализации в сфере перемещения продукции и в области научных исследований и разработок.

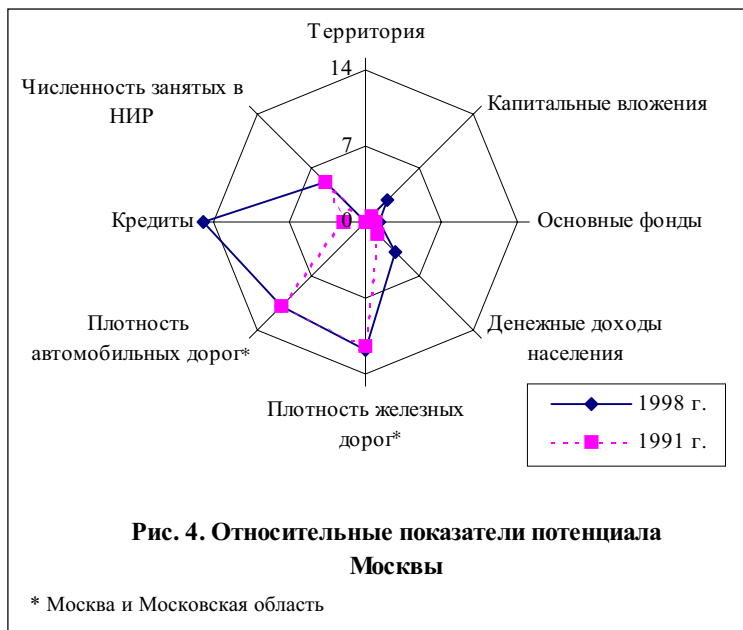
Основное богатство *третьей группы регионов* – их территория (рис. 3). При этом значения всех первичных факторов роста этой группы регионов, показанных в табл. 4, кроме размера территории, заметно хуже, чем у второй, а темп падения большинства из них в 1991–1998 гг. выше. Создается впечатление, что в части рассматриваемых факторов имеющийся потенциал недостаточен для развития этой группы регионов. Рассчитывать они, видимо, могут лишь на людей и территорию.

Рис. 4 иллюстрирует, что основным источником развития *Москвы* служат финансовый и человеческий капитал.





При этом все рассматриваемые удельные показатели потенциала региона, кроме территории, в Москве заметно выше средних по стране уровней.



Объемы основных фондов, отечественных и зарубежных инвестиций, хорошая обеспеченность кредитами, высокий уровень развития науки и образования, современная инфраструктура и большой платежеспособный спрос населения и государственных учреждений выгодно отличают Москву от регионов Сибири. Уровень всех имеющихся у нее факторов роста позволяет столице успешно развиваться, структурно перестраиваться, менять используемые системы технологий и свою основную специализацию.

### Основная специализация регионов

Все рассматриваемые регионы Сибири создают и транспортируют продукцию (см. табл. 6). Главным образом это электроэнергия и энергоносители, сырье и материалы (табл. 9). При этом по принятому нами критерию первую

группу регионов можно назвать создателем и транспортировщиком продукции (рис. 5). Ее основными создающими отраслями являются промышленность, строительство и сектор оказания платных услуг населению (рис. 6).

Отраслью специализации второй группы регионов выступает сельское хозяйство (рис. 7, 8).

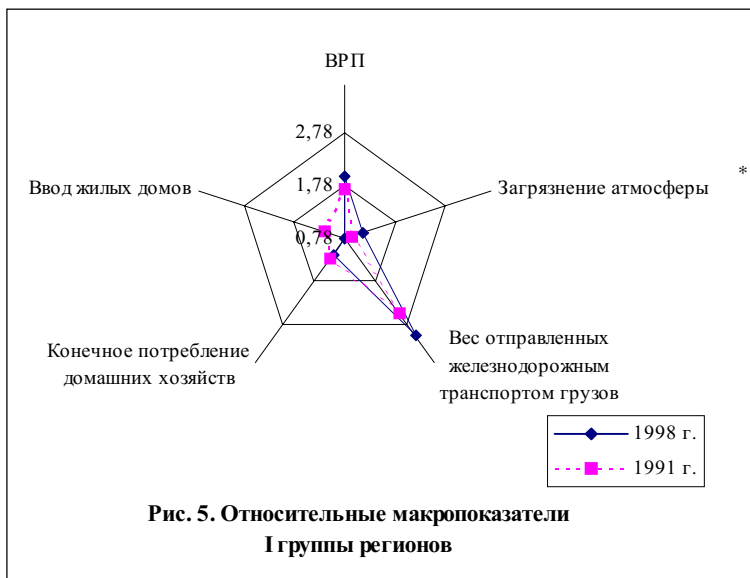
Таблица 9

**Относительные уровни производства продукции на душу населения в регионах Сибири (среднедушевое производство в России = 1), раз**

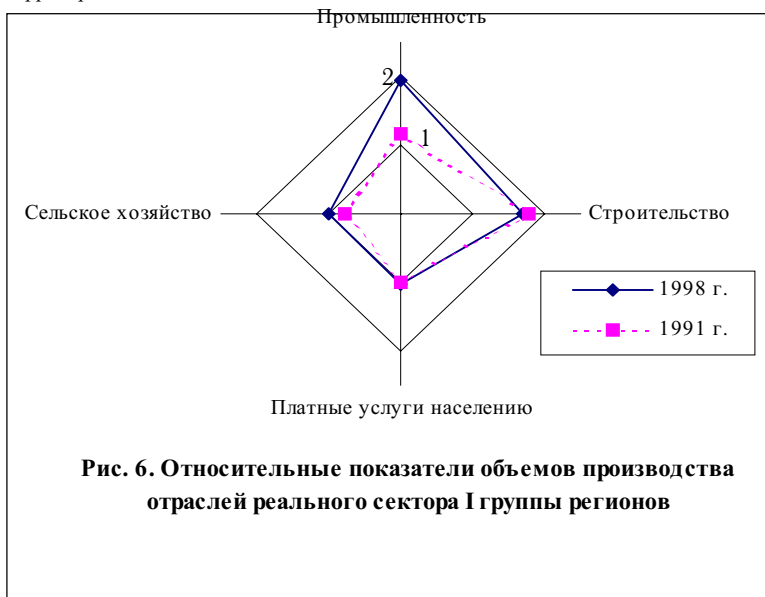
Продукция	Группа регионов					
	I		II		III	
	1991	1998	1991	1998	1991	1998
Электрoэнергия	2,65	2,90	0,53	0,55	0,51	0,57
Газ	10,65*	10,63	0,00	0,00	0,00	0,00
Нефть и газовый конденсат	7,65*	7,56	0,38*	0,35	0,00	0,00
Уголь	6,91	7,79	0,04	0,02	2,42	2,90
Сталь	0,15	1,48	0,08	0,02	0,00	0,00
Металлорежущие станки	0,13	0,00	0,20	1,50	0,50	0,40
<b>Валовой сбор</b>						
Зерна	0,82	1,02	1,54	2,27	0,87	0,64
Картофеля	1,15	1,16	1,31	1,04	0,71	0,63
Овощей	0,68	0,74	1,06	1,03	0,57	0,57
<b>Производство в сельском хозяйстве</b>						
Мяса	0,80	0,88	1,43	1,57	1,04	1,43
Молока	0,84	0,85	1,69	1,55	0,81	0,90
Яиц	1,01	1,06	1,07	1,21	0,69	0,39

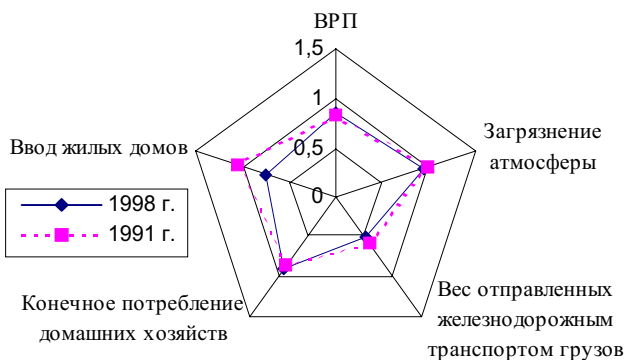
\* Данные за 1995 г.

Судя по весу грузов, отправленных железнодорожным транспортом, третья группа регионов относится, по нашей классификации, к транспортировщикам продукции (рис. 9). В части создания продукции отраслью специализации регионов этой группы является сельское хозяйство (рис. 10).

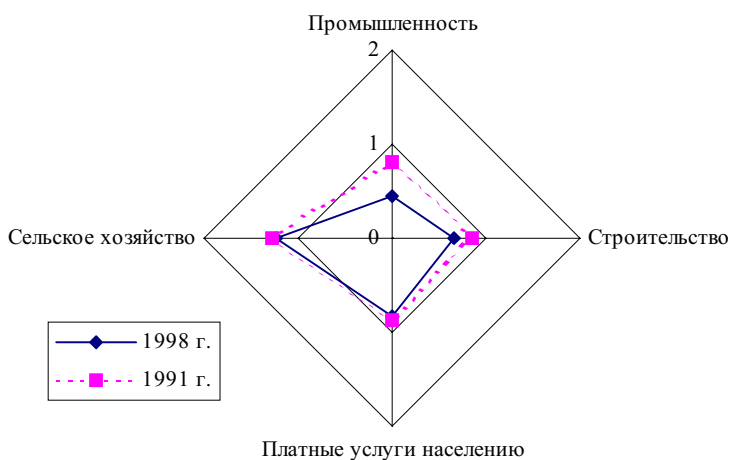


\* На рис. 5, 7, 9 удельное загрязнение атмосферы рассчитано на 1 кв. км территории.

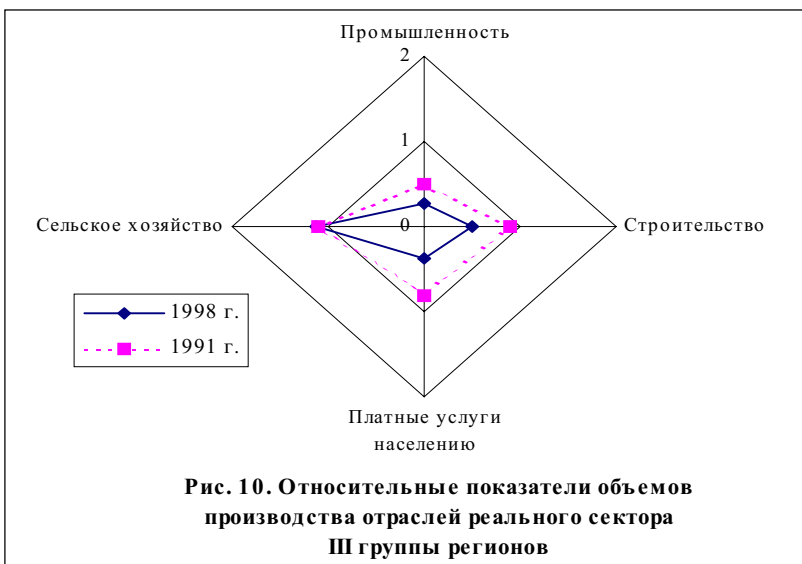
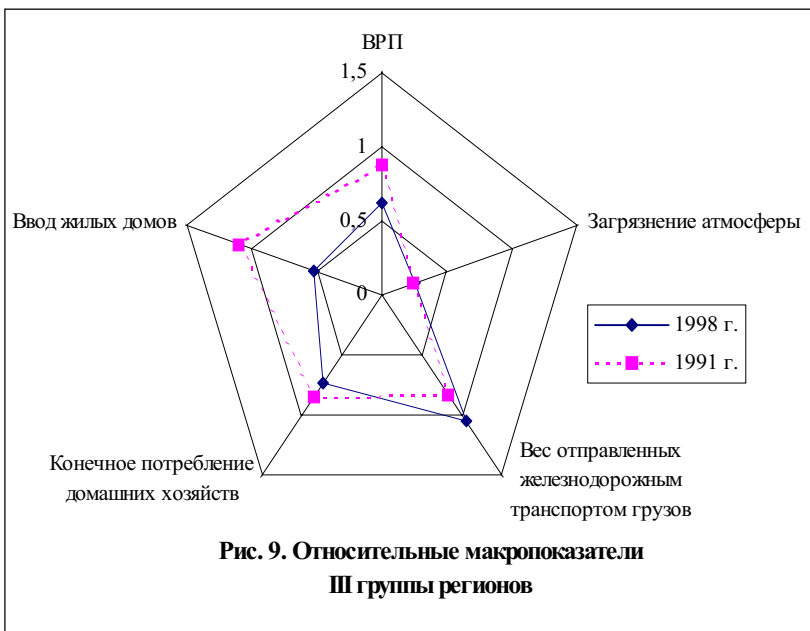




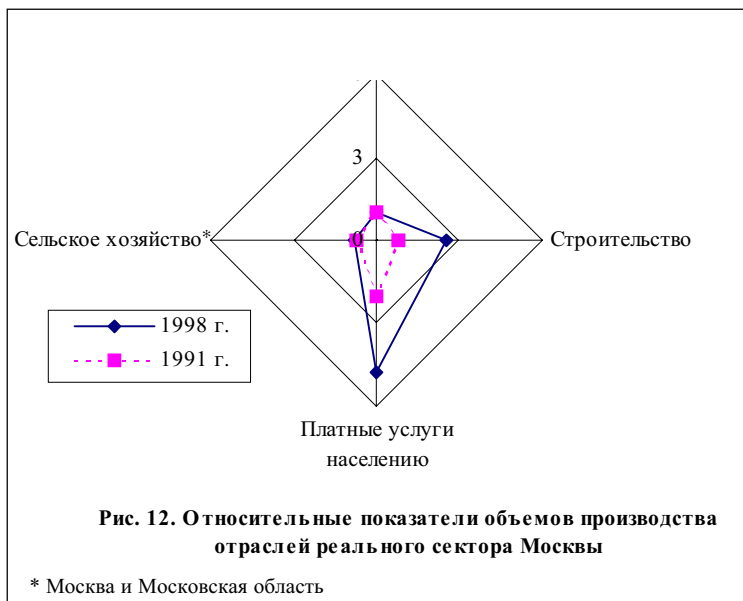
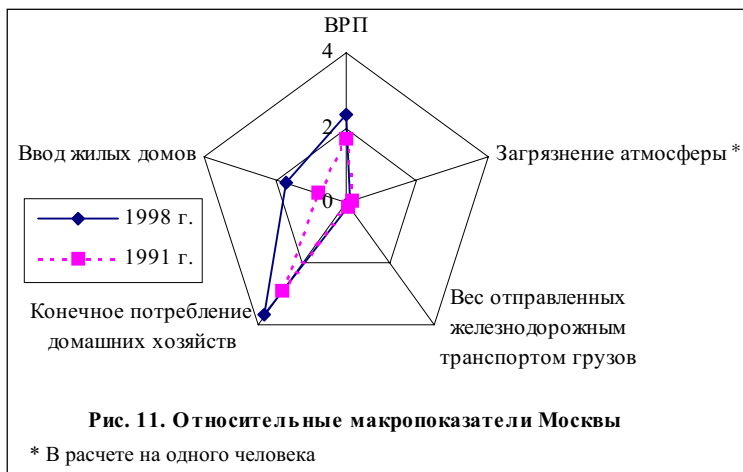
**Рис. 7. Относительные макропоказатели II группы регионов**



**Рис. 8. Относительные показатели объемов производства отраслей реального сектора II группы регионов**



Москва явно классифицируется как создатель и конечный потребитель продукции (рис. 11). В области создания отчетливо выделяется ее специализация на оказании услуг и жилищном строительстве (рис. 12).



В отраслевом разрезе отраслями специализации промышленности регионов первой группы выступают топливная промышленность и цветная металлургия, регионов второй группы – электроэнергетика, химическая и нефтехимическая промышленность, машиностроение и металлообработка, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов. Отраслями специализации промышленности регионов третьей группы являются электроэнергетика и цветная металлургия. В 1993 г. и 1998 г. в рассматриваемых регионах доли названных отраслей специализации в отраслевой структуре промышленного производства были выше среднероссийского уровня.

Специализацией Москвы являются потребление, услуги и после 1995 г. – строительство. Развитие последнего обусловлено расширением платежеспособного спроса на жилье и непромышленные объекты.

### Изменения, произошедшие в 1993–1998 гг.

**Потенциал регионов.** *Первая группа регионов* после 1991 г. теряет свои позиции в сфере инвестирования в основной капитал, в ней сокращаются уровень фондовооруженности населения и численность занятых исследованиями и разработками. Разрыв удельных величин инвестиций в основной капитал и основных фондов со средними показателями сокращается, а долей занятых исследованиями и разработками в общей численности населения – растет (см. рис. 1). Думается, что это подрывает потенциал долгосрочного развития данной группы регионов.

Одновременно размер денежных доходов, приходящихся на душу населения в этой группе регионов, все больше и больше превышает средний уровень среднедушевых денежных доходов в России. С одной стороны, это расширяет возможности привлечения средств населения в сферу инвестирования, но создает напряженность на региональном рынке предметов и услуг конечного потребления – с другой (табл. 10). Естественно ожидать, что чем большая сумма денег не находит приложения на месте, тем больше денег вывозится за пределы региона или конвертируется в иностранную валюту.

**Отношение величины денежных расходов населения  
к объему денежных доходов, %**

Год	Группа регионов			Москва	Российская Федерация
	I	II	III		
1991	82,9	85,7	90,2	99,7	90,1
1995	73,8	97,9	80,1	133,9	96,4
1998	72,0	104,0	76,1	126,3	98,4

Относительное положение *второй группы регионов* по всем рассматриваемым показателям овещественного, человеческого и финансового капитала ухудшилось. Исключение составляет величина приходящихся на душу населения основных фондов (см. рис. 2).

Все рассматриваемые относительные показатели потенциала *третьей группы регионов* все больше отстают от средних по стране (см. рис. 3). Доля осуществляемых на территории этой группы регионов расходов в денежных доходах жителей заметно снизилась.

Сокращающиеся величины относительных инвестиций в основной капитал и уменьшающийся уровень относительных денежных доходов делают будущее данной группы проблематичным.

По уровню всех рассматриваемых относительных показателей потенциала региона, кроме территории, *Москва* все больше отрывается от среднероссийского уровня. Особенно быстро разрыв растет по показателю относительных кредитов, предоставленных экономике, банкам и населению (см. рис. 4). Создается впечатление, что *Москва* все больше живет в кредит.

**Отраслевая структура выпуска промышленной продукции.** В отраслевой структуре выпуска промышленной продукции во всех рассматриваемых группах регионов и в стране в целом существенно выросла доля электроэнергетики и значительно снизились доли черной металлургии, легкой промышленности, машиностроения и металлообработки, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумаж-



ной промышленности. Кроме того, в объеме выпуска промышленной продукции регионов первой и третьей группы увеличились доли продукции отраслей основной специализации. При этом в регионах третьей группы повысилась также доля топливной промышленности. Доли продукции других отраслей промышленности в этих группах регионов снизились. В регионах второй группы из пяти отраслей специализации промышленности выросли доли продукции трех (электроэнергетика, пищевая, химическая и нефтехимическая) и уменьшились – двух (промышленность строительных материалов, машиностроение и металлообработка) отраслей (табл. 11).

Таблица 11

**Изменение отраслевой структуры выпуска  
промышленной продукции по группам регионов  
в 1993–1998 гг., процентных пунктов**

Год	Группа регионов			Москва	Россия
	I	II	III		
Электроэнергетика	4,5	10,5	20,5	15,7	7,9
Пищевая, мукомольно-крупяная и комбикормовая	-1,1	3,7	-9,8	8,9	0,3
Химическая и нефтехимическая	-1,0	2,9	-0,0	0,3	0,1
Цветная металлургия	1,2	-2,9	3,5	-1,9	0,0
Топливная	2,9	-7,7	5,8	-5,9	-0,8
Промышленность строительных материалов, стекольная и фарфоро-фаянсовая	-1,2	-0,4	-3,6	0,5	-0,4
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	-2,6	-1,1	-2,4	-1,2	-0,4
Черная металлургия	-1,9	-1,2	-0,8	-0,3	-0,6
Машиностроение и металлообработка	-0,0	-2,1	-7,4	-5,9	-2,5
Легкая	-1,2	-3,1	-6,0	-6,6	-3,5

Такие изменения дают основание считать, что промышленность страны и анализируемых групп регионов стала больше ориентирована на производство электроэнергии и

меньше – на создание преобразователей и предметов конечного потребления. Обратим внимание на полное совпадение характера изменений отраслевой структуры выпуска промышленной продукции регионов второй группы и Москвы и на то, что и там, и там кроме электроэнергетики выросла еще и доля пищевой промышленности.

**Результаты деятельности регионов.** Судя по динамике относительного уровня валового регионального продукта (см. табл. 6), возросла роль регионов первой группы и особенно Москвы как создателей продукта. Причем в регионах первой группы это произошло благодаря усилению специализации на выпуске промышленной продукции при одновременном увеличении относительного уровня выбросов загрязняющих атмосферу веществ.

Отметим, что при расчете удельного показателя выброса в атмосферу загрязняющих веществ не на душу населения, а на квадратный километр территории, картина изменения величины относительного показателя останется прежней. Поскольку же плотность населения в рассматриваемых группах регионов различна, уровни этого показателя значительно меняются (табл. 12).

Таблица 12

**Относительные величины выбросов в атмосферу  
загрязняющих веществ в расчете  
на 1 кв. км территории региона  
(средняя по России величина = 1), раз**

Группа регионов	1991	1995	1998
I	0,90	1,05	1,14
II	0,97	1,00	0,94
III	0,24	0,35	0,25
Москва и Московская область	8,73	7,01	5,54

После 1991 г. позиция второй группы регионов как создателя продукции в целом не изменилась, но ее роль в производстве продукции промышленности и строительства заметно снизилась. Меньшую роль она стала играть и как перевозчик товаров. При этом наблюдавшийся рост отно-

шения величины осуществленных на территории этой группы регионов денежных расходов населения к объему денежных доходов, полученных на данной территории (см. табл. 10) и динамика относительного показателя конечного потребления домашних хозяйств (см. рис. 7, 8) указывают на тенденцию к превращению второй группы регионов в конечного потребителя.

Падение относительного уровня валового регионального продукта регионов третьей группы говорит об уменьшении их роли в качестве создателей продукции. Неизменным остался лишь относительный уровень выпуска в них продукции сельского хозяйства. В этой группе регионов вырос относительный уровень загрязнения атмосферы и отправления грузов железнодорожным транспортом. Думается, что этому способствовало изменение структуры выпуска промышленной продукции в регионах данной группы в пользу электроэнергетики, цветной металлургии и топливной промышленности.

Существенный рост относительного уровня приходящегося на душу населения валового регионального продукта Москвы произошел, по-видимому, главным образом за счет развития в ней сферы услуг (включая финансовые) и расширения строительства. Относительный уровень выброса загрязняющих веществ в атмосферу понизился.

### Выводы из анализа изменений, происшедших в 1991–1998 гг.

*Регионы первой группы* усилили свою роль в качестве создателей продукции. Они стали больше ориентированы на производство электроэнергии, энергоносителей, сельскохозяйственной продукции и отходов. Можно считать, что основной тенденцией происшедших в этой группе изменений было **движение в направлении углубления специализации на создании и вывозе за пределы региона первичных продуктов**. Этому способствовали наличие крупных запасов полезных ресурсов, развитая индустрия их добычи и заготовки, возможность выгодно реализовать эти ресурсы в первую очередь на внешних рынках.

Относительно развитые (по российским стандартам) обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство и транспортная система, имеющаяся научная база, а также активная деятельность по формированию сектора финансовых услуг позволили *второй группе регионов* в целом сохранить свою специализацию на создании продукции, несмотря на отсутствие крупных запасов полезных ископаемых, которые можно было бы экспортировать, как это делали регионы первой группы. Прежде всего это касается относительных уровней производства в таких отраслях, как сельское хозяйство и услуги. Не изменился и относительный уровень загрязнения атмосферы. Одновременно уменьшилась их специализация на выпуске продукции промышленности и строительства, а также на перевозке товаров.

Динамика относительного уровня валового регионально-го продукта регионов этой группы показывает, что несмотря на названные структурные сдвиги темп падения ВРП, приходящегося на душу населения, в них был близок к среднему по стране.

В целом происшедшее в данной группе можно определить как **сохранение положения рассматриваемой подсистемы в хозяйственной системе страны при структурных изменениях внутри самой подсистемы** (стагнация со структурными изменениями).

Не имеющие крупных запасов полезных ископаемых, отраслей хозяйства, продукция которых пользуется повышенным спросом на рынке, и развитой научной базы, располагающие относительно неразвитой (даже по российским стандартам) системой коммуникаций регионы третьей группы в целом утратили свои позиции как создателя продукции, не перейдя при этом в другие группы выделенных нами участников процессов создания, передачи, хранения и потребления благ. **Происходящее в этой группе регионов охарактеризуем как деградацию подсистемы.**

*Москва* в рассматриваемый период не растеряла научный потенциал, резко нарастила инвестиционный потенциал, расширила привлечение кредитных ресурсов, увеличила платежеспособный спрос населения. Все это создает осно-

ву для развития, позволяет менять структуру хозяйства, обновлять используемые и вводить новые технологические системы. При этом высокий научный потенциал и платежеспособный спрос домашних хозяйств, обслуживающих их организаций, государственных учреждений создают благоприятные условия для развития сферы услуг и все большего превращения Москвы из создателя продукции в ее конечного потребителя.

При сохранении относительного уровня выпуска промышленных товаров (стагнация со структурными изменениями) Москва как создатель продукции **двигалась в направлении углубления специализации в сфере услуг и строительстве**. В 1997 г. доля отраслей, производящих услуги, превысила в структуре ее валового регионального продукта 63%. Не потеряв, как представляется, статус создателя продукции, она **резко расширила свои позиции как потребитель, улучшила экологическую обстановку**.

Об уровне превращения столицы в конечного потребителя можно судить по удельному весу конечного потребления домашних хозяйств в валовом региональном продукте (табл. 13).

Таблица 13

**Отношение величины фактического конечного потребления домашних хозяйств к объему валового регионального продукта, раз**

Год	Россия	Группа регионов			Москва
		I	II	III	
1995	0,61	0,40	0,61	0,72	1,10
1997	0,66	0,39	0,70	0,77	1,08

В Москве объем фактического конечного потребления домашних хозяйств больше валового регионального продукта. При этом в число учтенных в Москве домашних хозяйств, как и в число домашних хозяйств любого региона, могут входить домашние хозяйства других субъектов Федерации и зарубежных стран, делающие свои покупки в столице.

Видимо, в Москве доля домашних хозяйств-нерезидентов выше. Одновременно уровень расходов государственных учреждений и некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства, в ней выше, чем в любом другом регионе России. Поэтому есть все основания полагать, что и за вычетом нерезидентов объем расходов на конечное потребление в Москве больше созданной в ней величины валовой добавленной стоимости.

Это, а также приведенные в табл. 10 данные указывают на то, что в Москву перераспределяется созданная в других местах стоимость. Судя по данным табл. 13, можно полагать, что она перераспределяется и из первой и третьей групп сибирских регионов.

Утверждение о притоке в столицу стоимости из других мест и ее оттоке из регионов первой группы подтверждает и статистика внешней торговли.

Перераспределение созданной стоимости идет не только между регионами России, но и между Россией и остальным миром. Об этом, в частности, свидетельствует статистика внешней торговли (табл. 14).

Таблица 14

**Относительные уровни чистого экспорта в 1998 г.  
(величина чистого экспорта, приходящегося  
на одного жителя России, = 1), раз**

Группа регионов			Москва
I	II	III	
5,07	0,36	-0,10	2,41

В 1998 г. приходящаяся на каждого жителя Москвы величина чистого экспорта (экспорт минус импорт) была в 2,4 раза больше, чем в среднем по стране, а у регионов первой группы – в 5 раз. Объем экспорта из третьей группы регионов был меньше объема импорта.

# Восстановление хозяйственных связей

А. П. ДОБРОВ,  
генеральный директор фирмы «Белон»,  
Новосибирск

Как жуткий кошмар вспоминается каждому хозяйственнику страны 1990 г. Практически в один день сотни тысяч предприятий оказались лишенными своих партнеров. Прекратили выполнять свои обязательства как поставщики материалов, так и потребители продукции.

Как следствие, неминуемым был и финансовый кризис, который продолжается долгое десятилетие. Иначе и быть не могло. Деньги обслуживали установившиеся хозяйственные связи. Пропал объект обслуживания, деньгам перестал противостоять оборот. Эти два совпавших явления – развал хозяйственных связей и разрушение системы денежных расчетов – продемонстрировали, что нам предстояло отныне жить в условиях новой экономической реальности.

## Региональная специфика

В каждом регионе страны этот развал имел свои особенности.

Новосибирская и Кемеровская области – близкие соседи. Причем не только территориально, но и по некогда существовавшим хозяйственным связям. Тем, кто не знаком со спецификой экономики Западной Сибири, трудно себе представить, что головной проектный институт «Сибгипрошахт» расположен не в Кемерове или Новокузнецке, а в Новосибирске. Хотя в Новосибирской области есть лишь пара небольших шахт. Институт работал, прежде всего, на соседний Кузбасс. Основная часть предприятий горношахтного машиностроения была расположена на Украине. Разрыв хозяйственных связей с этими предприятиями оставил украинских рабочих без работы, а сибирских шахтеров – без перспектив обновления и модернизации оборудования.

Казалось бы, после развала хозяйственных связей в 1990 г. нужно было в первую очередь поднимать и налажи-

© ЭКО 2001 г.

вать уже сложившиеся связи. Но реальный процесс пошел по-другому. Чтобы понять причины этого, нужно вспомнить социально-экономическую обстановку, которая складывалась в течение долгих лет.

Как и во всем мире, угольная промышленность Сибири была убыточной и требовала постоянной государственной поддержки. Если отвлечься от макроэкономической составляющей данной проблемы, то на уровне отдельного угольного объединения, на уровне отдельной шахты или разреза сложилось привычное отношение к тому, что себестоимость выше цены. И вдруг в один день все коллективы угольных предприятий встретились с совершенно незнакомым для них принципом – сколько заработал, столько получи. Примерно 9 месяцев шахтеры были без работы из-за того, что разрушилась прежняя система государственных дотаций. В течение этих месяцев шахтерам не выплачивали зарплату. Тогда это было внове, произошел политический кризис, отрицательно сказавшийся на всей жизни Кузбасса. Добыча угля резко упала, со 150 млн т примерно до 80–90 млн т. К руководству шахтами и разрезами на смену опытным организаторам пришли люди, которые хорошо выступали на митингах, пользовались политической популярностью. К слову сказать, в настоящее время в руководстве угольных предприятий никого из тогдашних выдвиженцев уже нет.

В то время существовала, конечно, конверсионная программа. Каждому предприятию определяли свои мероприятия по конверсии, которые, как правило, не обеспечивались соответствующим финансированием. Но реальная конверсия новосибирского ВПК по линии машиностроения – угольная промышленность пошла по пути оперативной, экстренной реконструкции угольных предприятий, конкретной помощи остановившимся предприятиям. Здесь реализовывались не столько научно-технические возможности оборонных отраслей, сколько их кадровый потенциал. В последнем наибольшую роль играла та составляющая, которая относится к дисциплине, собранности, привычке к порядку, строгому учету. Ведь в среднем на шахту требуется поставить около 10–15 позиций машиностроительного ассортимента.



Только процесс комплектации требует жесткой исполнительной дисциплины и четкой организации учета.

Несмотря на то, что угольная отрасль в советские времена всегда считалась стабильной, комплектование кадров угольных предприятий всегда шло из рук вон плохо. Если не считать инженерно-технический состав, то в контингенте рабочих кадров до 30% составляли условно-освобожденные, так называемые «химики». Они подтолкнули процесс деморализации. И в течение 9 месяцев неполучения заработной платы, во время первой волны забастовок и перекрытия железнодорожных магистралей имущество угольных предприятий Кузбасса резко сократилось из-за хищений и повального воровства. Когда в органах федеральной власти поняли, что в прежней системе государственной поддержки угольной промышленности было много разумного, оказалось, что уже невозможно вернуться к состоянию, какое было до кризиса,.

В этом логика экономических процессов – разрушить можно быстро, восстановить сложно. При этом после трудного восстановления оказывается, что восстановленное уже мало напоминает то, что было ранее.

Подъемом своей угольной промышленности Кузбасс во многом обязан предприятиям военно-промышленного комплекса Сибири, машиностроителям Урала, которые также были в той или иной мере связаны с «оборонкой». На этих предприятиях ситуация в 1990 г. сложилась не лучше, чем у угольщиков. Но от развала спасло совсем иное положение с дисциплиной и подбором кадров. С этих предприятий практически ничего нельзя было унести из-за режимного характера производства. Оборонщики психологически постоянно готовятся к трудностям военного времени. Жизнь у них более стабильная, семьи имели более солидные накопления. Словом, материальные трудности были те же, но по многим причинам деморализации кадров не произошло.

Когда дотации в угольную промышленность возобновились, оказалось, что реконструкцию и восстановление оборудования сами угольщики провести не в состоянии. Им на помощь пришли инженеры и рабочие ВПК, в частности, из крупнейшего промышленного центра Сибири – из Новосибирска.

Поначалу речь шла только об оперативной реконструкции, изготовлении, например, крупногабаритных металлоконструкций для обогатительных фабрик, модернизации конвейеров и т. п. Работы по восстановлению и реконструкции оборудования велись вахтовым методом и несколькими новосибирскими предприятиями сразу. Участвовали в работах и строители «Сибкадемстроя». В Новосибирске формировали бригады, которые выезжали в Кузбасс для выполнения конкретных заданий. Вокруг этой деятельности начинался рост новых крупных фирм, фактически исполнявших функции подрядных организаций.

В восстановлении хозяйственных связей в современной российской экономике много парадоксального. Взять, например, такой факт. В восстановлении приостановивших свою деятельность шахт и разрезов Кемеровской области большую роль сыграли новосибирские предприятия, относящиеся к атомной промышленности. Представим себе описание такой ситуации в учебнике по экономике. Получается, что атомщики способствуют подъему и укреплению позиций своих конкурентов. Но ситуация в Сибири сложилась совершенно не академическая. Машиностроительные предприятия из атомных ведомств готовы были взяться за любую работу, тут уж было не до анализа конкурентных связей и перспектив. К тому же само представление о конкуренции не могло прижиться быстро в той среде, где всегда работали на госзаказ.

### **Бартер как старт восстановления хозяйственных связей**

Сейчас, оборачиваясь назад, спустя десятилетие, трудно восстановить в сознании, какие чувства испытывали все мы. Но что запомнилось больше всего? Все прошедшее десятилетие изобиловало призывами к предпринимателям перейти от торговли к производству. Торговая деятельность рассматривалась чуть ли не как психологический недостаток людей, готовых только продавать и покупать, вместо того чтобы вкладывать средства в товарное производство.

Впрочем, десятилетний опыт контактов с теми, кто своими усилиями восстанавливал хозяйственные связи, убеждает, что

и они воспринимали торговлю как временный бизнес, как подготовку к настоящей хозяйственной деятельности.

В тех стартовых условиях 1990 г., о которых речь шла выше, сибирским и уральским машиностроителям выпала судьба восстанавливать в первую очередь обогатительные фабрики. Технология добычи угля в Кузбассе такова, что обогащение требуется обязательно, а после обогащения стоимость угля возрастает иногда вдвое. Работу, которую мы тогда выполняли, только отчасти можно назвать восстановлением. Достаточно отметить, что в большинстве работ с нами совместно участвовали ученые-угольщики, оставшиеся, как и многие тогда, без работы. Однако обогатительные фабрики не располагали в то время денежными средствами и за услуги расплачивались поначалу своей продукцией – углем после обогащения.

Но невозможно углем платить зарплату и рассчитывать с поставщиками. Организация, получающая за свою работу уголь в больших объемах, обязана была развивать структуру, которая занимается перевозками и продажами угля. Если упрощенно ставить задачу этой структуре – она должна превращать уголь в деньги. Впрочем, в первой половине 90-х годов за уголь нельзя было получить «живые» деньги. За уголь можно было получать металл, продукцию коксохимии. От них до «живых» денег также не близко. Таким образом, организация, которая начинала как подрядная, вынуждена была заниматься торговлей. От металла наиболее близкий путь – к товарам народного потребления, в которых используется металл. В частности, наша совместная деятельность с Новолипецким металлургическим заводом позволила начать торговлю холодильниками отечественного производства. И нужно отметить, что если найден путь к одному из ликвидных товаров народного потребления, задача увеличения массы денежных поступлений существенно изменяется. Теперь уже нужно стремиться расширять ассортимент, оперативно учитывая платежеспособный спрос населения.

Конечно, эта торговля ничем не напоминала деятельность розничного торговца. Речь шла о перебросках десятков тысяч

тонн угля оптовым покупателям – энергетикам, металлургическим и коксохимическим предприятиям. И опять же для оплаты транспортных услуг не было денег, расчеты проводились тем же углем и металлом. От оптовой торговли углем идет прямой путь не только к оптовой торговле металлом, но и к оптовой торговле товарами народного потребления. Но, конечно, пришлось создавать и собственную сеть магазинов.

### Повторение пройденного

Может быть, одномоментная ликвидация Госплана и была единственно возможной мерой, обеспечившей уход от системы централизованного планирования. Но чего здесь было больше – решительности или дилетантства? Думаю, что второе обусловило первое.

Неожиданность разрушения хозяйственных связей привела к инстинктивной реакции «оукливания», созданию замкнутых хозяйственных структур, привычных уже для советской системы централизованной экономики. В советские времена обсуждался очень яркий пример – на прародителе АвтоВАЗа, автомобильном заводе ФИАТ в Турине, в три раза меньше занятых, и он выпускает в три раза больше автомобилей. И тогда объясняли, что на ФИАТе нет инструментального и ремонтного производств, нет своей ТЭЦ и многого другого. Все эти функции выполняют другие, вспомогательные фирмы. В российских условиях строители автозавода в Тольятти вынуждены были проектировать внутри автозавода полное обслуживание основного производства.

Экономика нашей страны защищается от рыночной неопределенности фактически теми же самыми способами, какими она прикрывалась от волюнтаризма, произвола и других дефектов народнохозяйственного планирования. В производственные и коммерческие структуры закладывается запас прочности, чрезмерный для нормальной экономики. Каждый раз при встречах с иностранными предпринимателями видишь их удивление, что в одной фирме сосредоточены и операции с углем, и с металлом, что в этой фирме свой банк. «Зачем?» – спрашивают они. Ведь можно поручить финансовое дело одному из партнеров, сосредото-

чить свои усилия, например, на обогащении угля, не отвлекаясь на торговлю металлом или угледобычу.

В последнее время на такие вопросы стало проще отвечать. По всему миру идет волна поглощений и слияний. Буквально за год преобразилось лицо мировой автомобильной промышленности, многих других отраслей. Современные политические, технологические и прочие риски стали настолько сильными, что способ снизить их остается единственный – создавать замкнутые структуры, в которых все жизненно важные функции не зависят от действий конкурентов и ненадежных партнеров.

### **Хозяйственные связи и проблема собственности**

«Обжегшись на молоке, дуем на воду», – эта пословица приходит в голову, когда размышляешь о длительном и последовательном сохранении угольной отрасли в государственной собственности. Значительную долю вины в отставании добычи угля и в появлении новых проблем на пути развития угольной промышленности несет задержка в приватизации отрасли. В решении этого вопроса было больше политики, чем стратегических соображений.

В задержке с приватизацией угольных предприятий не было бы ничего негативного, если бы у государства были достаточные средства на инвестиции в отрасль и был бы отлажен контроль за их использованием. Но инвестиционных средств для угольщиков в бюджете было недостаточно, а те, что выделялись, растекались мелкими ручейками так, что до шахт и разрезов почти ничего не доходило. В этих условиях сохранение угольной промышленности в рамках государственной собственности означало полное перекрытие потенциального инвестиционного потока. Если отрасль государственная, частный капитал будет держаться от нее в стороне. К этому нужно добавить еще и то, что в течение почти 30 лет, вплоть до 1999 г., в Кузбассе не вводилось ни одной новой шахты. Поэтому период ограниченных государственных инвестиций и выходил за рамки последнего десятилетия.

В настоящее время положение стало исправляться. Появились частные разрезы и шахты, появились, самое главное, на-

стоящие хозяева, не временщики. Но фактически упущено десятилетие. Совсем иная ситуация сейчас с кадрами и техникой. И урок задержавшейся приватизации в угольной промышленности точно такой же, как и чрезмерно ускоренной приватизации в других отраслях. Преобразования собственности должны идти в сторону более вероятных инвестиций, а не в соответствии с политической доктриной. И в том, и в другом случае предприятия оказывались в руках собственников, не способных вложить средства в реконструкцию, в развитие, в техническое перевооружение.

### Единая цепочка – ситуация следования и ситуация выбора

Таким образом, в ходе восстановления хозяйственных связей мы встречаемся с двумя видами ситуаций – ситуацией следования, когда приходится брать на себя следующий или предшествующий этап технологической цепочки, и ситуацией выбора, когда приходится выбирать, какой бизнес следует развивать в первую очередь.

Вернемся к событиям 1990 г. Бартер подталкивал нас идти по технологической цепочке в сторону ликвидного товара, каким могли быть трубы, строительная арматура, легковые автомобили, холодильники или иная бытовая техника. Только там могли быть получены деньги и, следовательно, прибыль. Желание обеспечить устойчивое развитие и стабильную текущую деятельность обогатительных фабрик заставляло нас удлинять цепочку в ее начале – переходить от обогащения к добыче угля.

Итак, **два главных критерия ведут к необходимости увеличения технологической цепочки в рамках одной организации – повышение ликвидности и повышение надежности.** При этом использование данных критериев напоминает, скорее, императив – правило, которое признается верным всегда, вне зависимости от условий.

Совсем иное дело, когда цепочка в основном сформирована, когда устраивают и достигнутая надежность бизнеса, и ликвидность производимых (продаваемых) товаров и услуг. В этом случае императивы, незыблемые принципы,

уходят на задний план, **в качестве критериев принятия решений начинают использоваться показатели рыночной конъюнктуры.**

Рассмотрим, например, на что больше ориентироваться – на продажу металла или автомобилей, которые можно получить за поставки проката. Прошедшие «малые» кондратьевские циклы, насколько мне известно, имеют длительность от 9 до 11 лет. После 1990 г. цикличность развития экономики нашей страны составляет 3–4 года, в течение которых идет полный повтор приоритетов. Во время действия валютного коридора, работавшего против экспортеров, было невыгодно вывозить металл, внутренний спрос был также низок, останавливались домы и сталеплавильные цеха, простаивали прокатные станы. После дефолта 1998 г. стал выгоден экспорт металла, металлургия оживилась, металл стал ликвидным, продавался за валюту. В то же время на рынке был избыток угля, который было трудно продать.

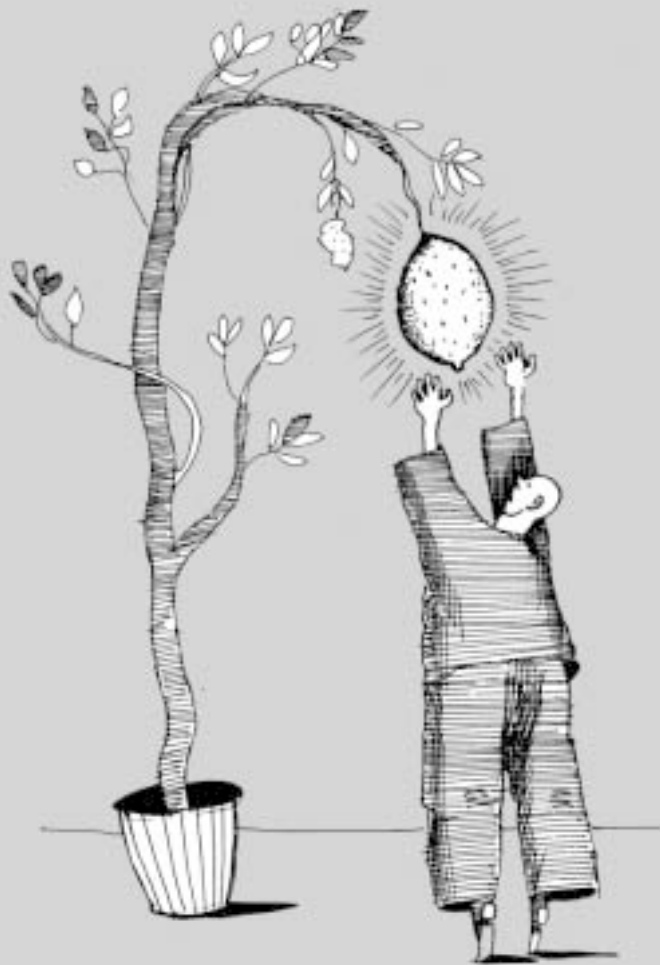
В 2000 г., после повышения тарифов, вследствие замороженного валютного курса, понемногу процесс пошел в обратную сторону. Уже остановилась одна домна в Нижнем Тагиле, ожидается остановка еще одной уральской домны. В стране начинает ощущаться избыток металла. В такой ситуации мы должны заблаговременно переориентироваться, принять решение относительно дальнейших шагов – возможно, более привлекательна в экономическом отношении окажется уже не металлургия, а коксохимия.

Когда идет удлинение цепочки, тогда логика событий ведет руководителя к решениям, во многом обусловленным текущей ситуацией, а точнее – конкретными возможностями, которые перед ним открываются.

\* \* \*

Перечитав написанное выше, не могу определиться, что это – описание новосибирского опыта по восстановлению хозяйственных связей или попытка обобщить и спроектировать стандартные способы такого восстановления.

Думаю, что журнал «ЭКО» принес бы еще больше пользы, если бы публикации о восстановлении хозяйственных связей стали регулярными. Нужно складывать этот опыт всем вместе, обобщать и анализировать его.



**«Лимоны» в России не растут**



# **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ НЕРАВЕНСТВО НАСЕЛЕНИЯ РОССИИ В 90-Е ГОДЫ: *БЕДНЫХ ВСЕ БОЛЬШЕ, БОГАТЫХ ВСЕ МЕНЬШЕ***

**Т. Ю. БОГОМОЛОВА,**  
кандидат социологических наук,  
**В. С. ТАПИЛИНА,**  
Институт экономики и организации промышленного  
производства СО РАН,  
Новосибирск

Исследование посвящено изучению экономической стратификации населения, сущность которой – в неравном распределении доходов и материальных благ. Замысел работы состоял в том, чтобы выявить контуры экономической стратификации и социальную траекторию их изменения на протяжении 90-х годов.

Одним из наиболее важных последствий реформ стало изменение положения населения в экономической иерархии. Перераспределение государственной собственности и возникновение частного сектора, реструктуризация экономики и появление безработицы, сокращение государственных субсидий на социальные цели, либерализация регулирования размеров заработной платы усилили материально-имущественную дифференциацию населения. Об этом свидетельствуют чрезвычайно высокие, особенно в первой половине 90-х годов, показатели неравенства в распределении доходов. По данным Госкомстата РФ, коэффициент не-

---

\* Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 00-03-00299).

равенства Джини, величина которого составляла в 1991 г. 0,260, вырос к 1994 г. до 0,409. Во второй половине 90-х годов величина коэффициента Джини несколько уменьшилась, но по-прежнему остается высокой – 0,379 в 1998 г.

Высокий уровень экономического неравенства и его последствия относятся к числу важнейших социальных проблем современного российского общества. Одним из условий их эффективного решения, формирования национальной социальной политики является полное и адекватное представление о формирующейся экономической стратификации. Тенденции изменения экономической стратификации показывают, насколько проводимая экономическая и социальная политика способствует достижению стратегических целей в сфере регулирования материально-имущественного неравенства.

Поскольку положение человека в обществе, престиж и образ жизни зависят от его дохода, или являются, по словам П. Бурдые, функцией его «экономического капитала», исследование динамики экономической стратификации дает возможность оценить **масштабы и интенсивность процессов трансформации социально-экономической структуры общества и их социальную направленность.**

### ***Методология исследования***

Исследование основано на анализе одного из компонентов материального благосостояния – денежных доходов населения.

Более информативным показателем является, конечно, денежная оценка всех материальных ресурсов индивида или домохозяйства (стоимости движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг и облигаций, производственных фондов, являющихся собственностью обследуемых; размеров всех видов депозитов и сбережений, прибыли и доходов от работы по найму, размеров долгов, вкладных и т. д.), а не только текущих доходов. В ряде стран (США, Канада, Швеция и др.) имеются специальные базы данных для изучения неравенства населения по уровню богатства, но в России, к сожалению, их нет.

Вместе с тем результаты зарубежных исследований показывают, что между денежными доходами и уровнем богатства существует сильная взаимосвязь, хотя богатство более устойчиво во времени и более концентрировано, чем доходы, а уровень нера-

венства по богатству существенно выше, чем по уровню доходов. Поэтому уровень денежного дохода можно считать вполне приемлемым показателем для измерения экономической стратификации населения.

Информационной базой исследования являются материалы Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения – РМЭЗ. Наше исследование опирается на данные второго этапа обследования (декабрь 1994 г., октябрь 1995 г., октябрь 1996 г., ноябрь 1998 г.), в ходе которого ежегодно опрашивались около 11 тыс. человек в 4 тыс. домохозяйств (под домохозяйством понимается группа лиц, проживающих совместно и имеющих общий бюджет). РМЭЗ содержит разнообразную информацию о доходах домохозяйств, сведения о составе семей.

В исследовании используются данные о текущих денежных доходах, полученных домохозяйством из всех источников в течение 30 дней, предшествующих моменту опроса.

Основным наблюдаемым признаком является **показатель текущего денежного дохода, приходящегося на одну потребительскую единицу в домохозяйстве**. В отличие от среднедушевого денежного дохода, обычно используемого в отечественных исследованиях экономического положения населения, этот удельный показатель принимает во внимание различия в рентабельности домохозяйств различного количественного состава. Для расчета потребительской единицы применяют шкалы эквивалентности, позволяющие приводить доходы семей разного состава к сопоставимому виду. Мы использовали шкалу, разработанную коллективом российских и американских исследователей (Б. Попкин, А. Батурин, М. Можина, Т. Мроз). В ее основе лежат различия в уровне потребления продуктов питания мужчинами и женщинами.

Особенность данного исследования – то, что денежный доход выражен не в рублях, а в **количестве прожиточных минимумов, приходящихся на одну потребительскую единицу**. Это позволило хотя бы частично элиминировать территориальные различия в стоимости жизни, которые достигают 4–6 раз, и более корректно сопоставлять доходы населения различных регионов страны, избежав влияния инфляции. Например, при ранжировании населения по величине текущего дохода житель Ульяновской области с доходом 1 тыс. руб. и, скажем, житель Тюменской области с доходом 3,5 тыс. руб. могут оказаться в разных доходных стратах. Однако стоимость жизни в этих регионах существенно различается: в Ульяновской области цены одни из самых низких, а в Тюменской – одни из наиболее высоких.

С поправкой на региональную стоимость жизни доходы этих жителей окажутся одинаковыми с точки зрения их покупательной способности, то есть житель Ульяновской области с доходом 1 тыс. руб. и житель Тюменской области с доходом 3,5 тыс. руб. могут купить примерно одинаковый набор товаров и услуг и поэтому попадают в одну экономическую страту.

Необходимо также остановиться на ограничениях информационной базы. Обследования с использованием случайной выборки искажают распределение населения по уровню дохода и материальной состоятельности, поскольку вероятность попадания в выборку, с одной стороны, богатых и очень богатых людей, а с другой – представителей «социального дна» – невелика. И если в любой стране очень богатые и сверхбогатые домохозяйства составляют в лучшем случае десятые доли процента, то, по мнению специалистов Института проблем народонаселения РАН, в России число бомжей, нищих, беспризорных детей, уличных и привокзальных проституток и т. д. составляет около 14 млн человек, или около 10% населения<sup>1</sup>.

В этом отношении используемая в работе база данных РМЭЗ не является исключением. Однако при всех недостатках, свойственных ей как выборочному обследованию, она прошла международную экспертизу на репрезентативность и признана удовлетворительной.

Погрешности данных связаны также с ненамеренным или с умышленным искажением сведений о величине доходов. Исследователи и эксперты высказывают различные оценки величины не учитываемых доходов (от 25 до 40%). Согласно официальным данным, приводимым в балансах национальных счетов, размер скрытых форм трудового вознаграждения, не проходящих через фонды заработной платы предприятий, на 31–32% повышает показатель годового фонда оплаты труда наемных работников<sup>2</sup>.

Не менее важен вопрос о том, как распределяются неучтенные доходы – пропорционально среди разных доходных групп населения или концентрируются только в некоторых из них? Большая часть исследователей придерживается мнения, что львиная доля неучтенных доходов находится в руках узкого слоя населения, присвоившего благодаря занимаемым социальным позициям и властным полномочиям в ходе приватизации значительную часть национального богатства. Как показали С. А. Айвазян и С. А. Колеников, использовавшие в своем исследовании базу данных РМЭЗ, именно экспериментальное введение в модель расчетов для 1998 г. эмпирически ненаблюдаемой, латентной страты очень богатых и сверхбогатых, оцененной в десятую долю процента от численности населения, дало приращение общих расходов на 32,6%<sup>3</sup>. Следовательно, есть основания считать, что неучтенный доход концентрируется в руках самого обеспеченного, но не охваченного наблюдениями населения.

---

<sup>1</sup> Римашевская Н., Овсянников А., Иудин А. Социальное дно: драма реальностей и реальностей драмы // Литературная газета. 1996. № 49.

<sup>2</sup> Россия в цифрах. 1998. М.: Госкомстат РФ, 1999. С. 63–64.

<sup>3</sup> Айвазян С. А. и Колеников С. А. Уровень бедности и дифференциация по расходам населения России. Финальный отчет. Российская программа экономических исследований (EERC). Рабочий семинар. Москва, июль 2000 г. С. 31.

Если предположить, что ошибки измерения, связанные со случайным искажением информации респондентом, у наблюдаемой части населения распределены равномерно, то можно полагать, что они в целом не деформируют существующую картину экономической стратификации.

### ***Распределение населения по экономическим стратам***

Экономическая стратификация была построена на основе аналитической шкалы, группирующей население по уровню дохода. При этом важно было выбрать такой шаг группирования, чтобы не потерялись основные особенности распределения населения по доходам и не оказались бы включенными несущественные, случайные. Из нескольких вариантов была выбрана шкала, выделяющая 10 страт.

Результаты распределения населения России в 1994–1998 гг. по экономическим стратам приведены в таблице 1.

Таблица 1

#### **Распределение населения России по экономическим стратам в 1994–1998 гг., %**

Страта		1994	1995	1996	1998
номер	число прожиточных минимумов на потребительскую единицу				
1	До 0,5	8,3	15,9	18,1	18,5
2	0,5–1,0	15,3	26,3	25,1	27,0
3	1,0–1,5	20,4	22,8	21,4	22,0
4	1,5–2,5	26,9	21,1	20,7	20,1
5	2,5–3,5	13,3	7,1	6,7	6,3
6	3,5–4,5	6,4	2,7	3,5	2,7
7	4,5–7,0	5,4	2,4	3,0	2,2
8	7,0–10,0	1,9	0,8	0,7	0,5
9	10,0–15,0	1,1	0,5	0,5	0,3
10	Более 15	1,0	0,4	0,3	0,4
<b>Итого</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

На рис. 1 показаны роль и место бедных и малоимущих групп в экономической стратификации. Объемный левый край отчетливо демонстрирует высокий удельный вес мало-

доходных и бедных страт. Виден заметный сдвиг, произошедший в сторону бедных и малоимущих слоев населения после 1994 г. И если в **1994 г. самой многочисленной была относительно благополучная страта с доходами от 1,5 до 2,5 прожиточных минимумов на потребительскую единицу**, то с 1995 г. это место прочно занимает **вторая страта с доходами ниже прожиточного минимума (от 0,5 до 1 прожиточных минимумов на потребительскую единицу)**.

**Рис. 1. Динамика распределения населения России по уровню доходов в 1994-1998 гг. (доля в совокупности населения)**

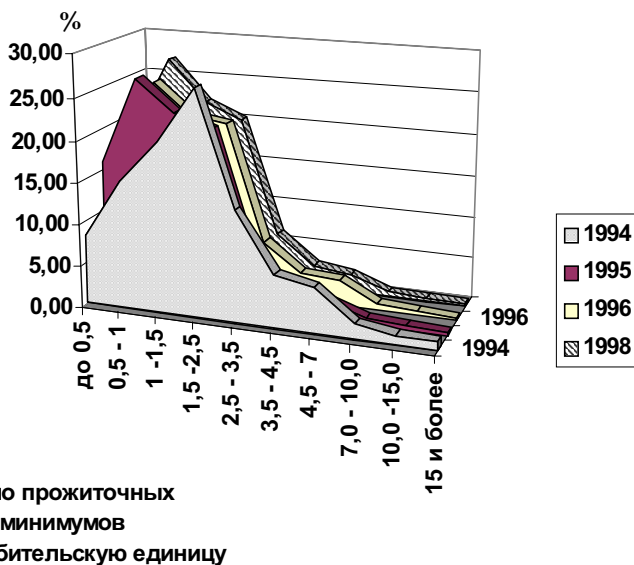
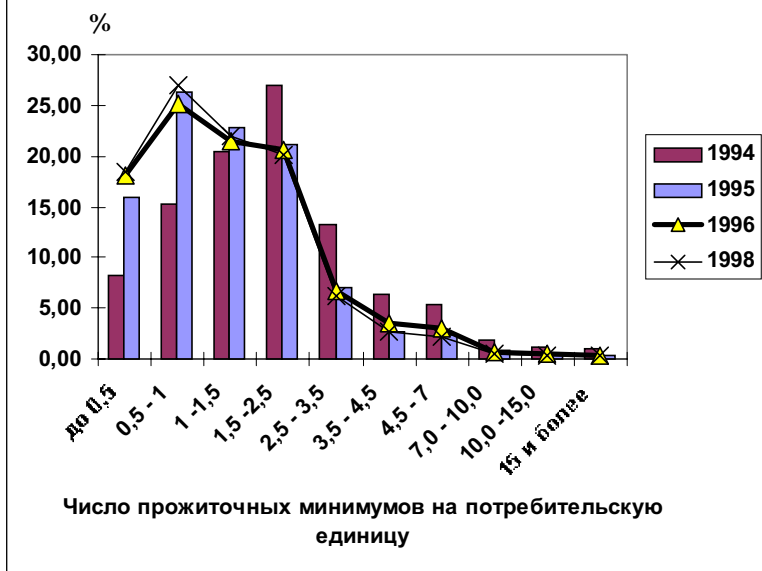


Рис. 2 показывает, что численность средних и верхних страт неуклонно сокращалась и к концу наблюдаемого периода составляла менее половины от первоначального уровня. При этом чем выше были доходы страты, тем сильнее «сжимались» ее размеры.

Рис. 2. Динамика распределения России по уровню дохода в 1994-1998 гг. (доля в совокупности населения)

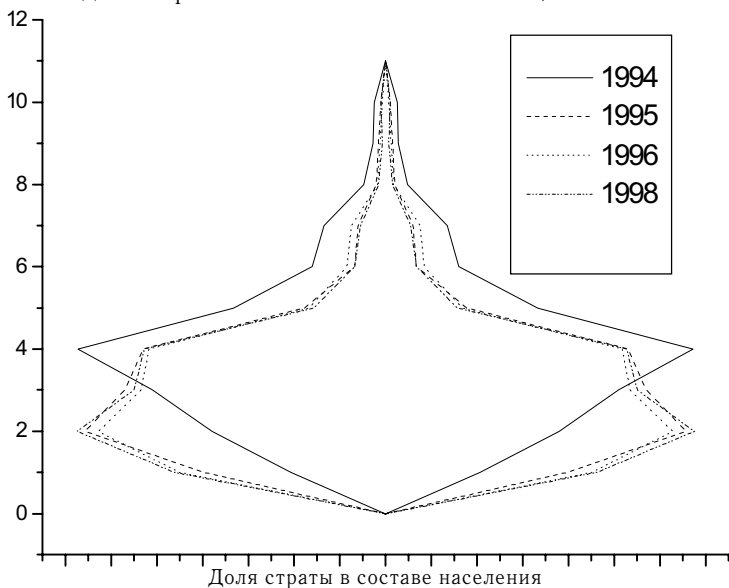


Таким образом, за этот период наблюдалось массовое обеднение населения, сползание на более низкие ступени экономической иерархии. Так, если в 1994 г. доход среднего жителя соответствовал 2,5 прожиточного минимума, то в 1998 г. – 1,5. Величина среднего дохода снижалась во всех странах. Это было особенно заметно на полюсах – в наиболее беднейшей и самой обеспеченной странах.

### ***Контурсы экономической стратификации – соотношение бедных и богатых***

Образно говоря, экономическая стратификация представляет ступени на пути восхождения к богатству. Размещение населения на этих ступенях можно изобразить в виде плоской геометрической фигуры, контурсы которой в каждый конкретный момент зависят от количества людей, на-

ходящихся на той или иной ступени этой лестницы. Перемещение людей по ступеням будет приводить к изменению формы этой фигуры. На рис. 3 мы попытались изобразить экономическую стратификацию населения России и динамику ее контура (на вертикальной оси представлены экономические страты от низшей до высшей, а на горизонтальной оси — доля страт в численности населения).



**Рис. 3. Контурь экономической стратификации населения России в 1994–1998 гг.**

Экономическая стратификация населения России в 90-е годы показывает, что **реформы не достигли заявленных целей** (формирование широкого слоя новых собственников, расширение численности средних слоев, повышение доли богатых в составе населения). Поэтому «фигура» экономической стратификации, ее общие контуры не приблизились к графическому изображению, напоминающему овал или лимон, которое считается свойственным устойчивому, продвинутому в экономическом и социальном отношении, благополучному обществу, а, скорее, отделилась от него.



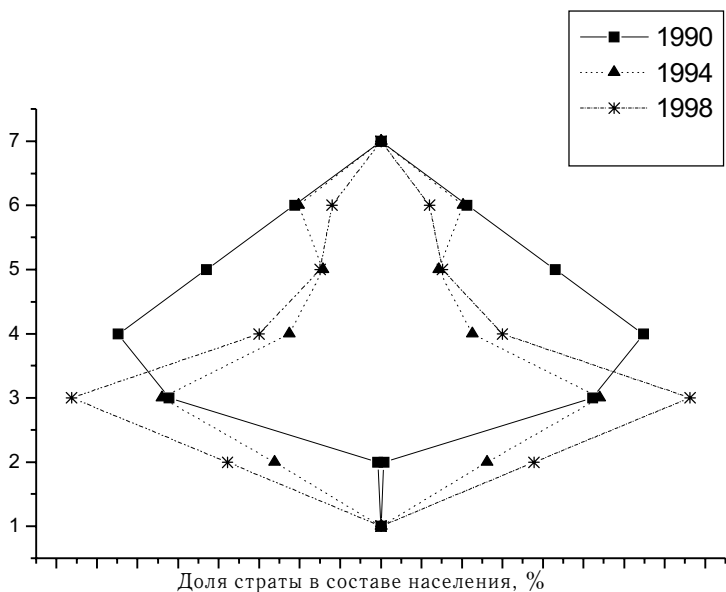
Наиболее существенные изменения «фигуры» экономической стратификации произошли между 1994 г. и 1996 г. И это не случайно. На этот период приходится серьезные социально-экономические катаклизмы в жизни общества. В октябре 1994 г. был «черный вторник», и рубль обесценился на 30%. В 1995–1996 гг. наблюдалось крушение финансовых пирамид, обобравших миллионы российских граждан. Правительственная антиинфляционная программа тех лет, породив массовые невыплаты заработной платы, пенсий, стипендий, привела к тому, что стоимость жизни росла быстрее, чем доходы населения. Долги государства и предприятий перед населением составили в 1996 г. 47,2 млрд руб., приблизившись по величине к годовому фонду оплаты труда.

Сложившаяся к концу 90-х годов экономическая стратификация населения России имеет широкое нижнее основание, к которому примыкает тонкий конус обеспеченных слоев населения. На рис. 3 видно, что с 1995 г. она приобрела черты устойчивости, неизменности.

В устойчивости сложившейся формы экономической стратификации, конечно, можно видеть и положительную сторону: с 1995 г. не наблюдалось деформации «фигуры» стратификации в худшую сторону. В то же время это можно расценивать и как консервацию последствий тех негативных изменений, которые произошли с 1994 по 1995 гг. В любом случае сложившаяся форма экономической стратификации выступает характеристикой экономических возможностей населения и показывает объективные пределы планов реформаторов.

Чтобы охватить более отдаленную ретроспективу, в том числе годы, предшествующие началу реформ, мы использовали информацию Госкомстата РФ о распределении населения по уровню дохода за 1990, 1994 и 1998 гг., проведя процедуру нормирования доходов на величину общероссийского прожиточного минимума на соответствующий момент времени. Шкалы распределения по доходам, приводимые в официальных источниках, к сожалению, в эти годы совпадают не полностью (менялись масштаб цен и размеры дохо-

дов – от рублей до сотен и тысяч рублей). При построении графиков использовались относительно сопоставимые данные по шести стратам, которые тем не менее дают общее представление об изменении контуров экономической стратификации (рис. 4).



**Рис. 4. Контурь экономической стратификации населения России в 1990, 1994 и 1998 гг., по данным Госкомстата РФ**

Форма и контурь экономической стратификации за 1994 и 1998 гг. в соответствии с официальной статистической информацией (рис. 4) подобны тем, что были получены с использованием данных РМЭЗ (рис. 3). Просматривается формирование широкого основания за счет бедной и низкодоходной части населения, сокращение доли средних и верхних страт. Так, в 1990 г. к страте с уровнем дохода от 2,5 до 4,5 прожиточных минимумов на одного члена семьи принадлежало более 40% населения, а к 1998 г. ее доля в населении составила чуть более 10%.

## ***Дифференциация между экономическими стратами***

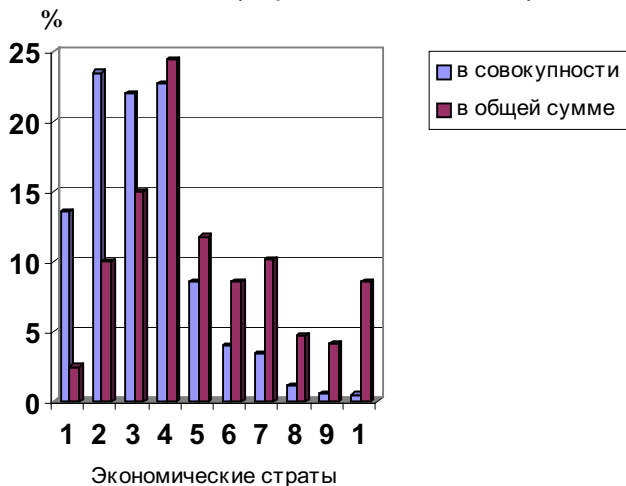
Вернувшись к информационной базе РМЭЗ, рассмотрим дифференциацию между экономическими стратами. Показательна, на наш взгляд, величина различий в средних доходах между полюсными группами – самыми бедными (теми, кто имеет менее половины прожиточного минимума) и самыми богатыми (имеющими более 15 прожиточных минимумов). В 1994–1998 гг. эта разница составляла в среднем более 80 раз. Если вспомнить, что речь идет не о разнице доходов в рублях, а о доходах, выраженных в прожиточных минимумах, то при таком масштабе различий людей из полюсных страт можно считать принадлежащими к разным потребительским мирам внутри одной страны.

Еще одну сторону различий характеризует неравенство в доле «общественного пирога», приходящегося на экономические страты. Согласно широко известной концепции Лоренца, равенство имеет место тогда, когда доля дохода какой-либо группы в общей сумме распределяемых доходов равна ее доле в совокупности населения. Отклонение от этого условия является признаком существования в обществе неравенства. О характере этих отклонений в различных стратах дает представление рис. 5.

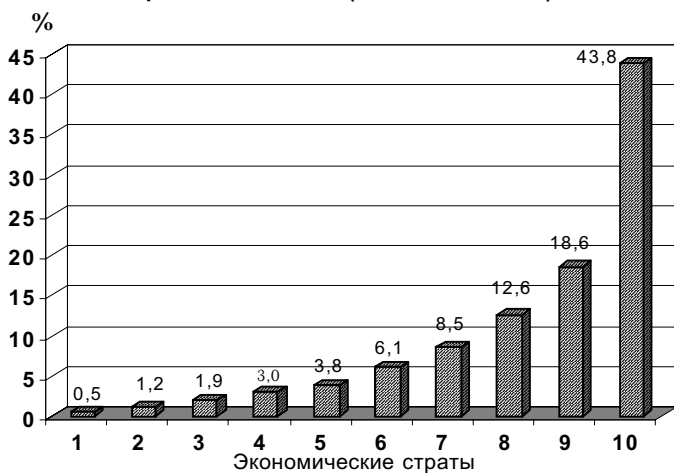
Так, доля доходов, получаемых самыми бедными (первая страта), в 5 раз меньше их доли в численности населения. Доля доходов, принадлежащих самым богатым (десятая страта), в 17 раз выше их доли в составе населения. В общей сложности **одному проценту высокообеспеченных (девятая и десятая страты) принадлежит более 12% всех получаемых доходов, что свидетельствует о высокой концентрации денежных ресурсов и о выраженном социально-экономическом неравенстве в обществе.**

Характер распределения «общественного пирога» можно также описать с помощью следующего примера. Рассмотрим совокупность из 10 человек. Каждый из них представляет одну из экономических страт и имеет доход, равный среднему доходу той страты, к которой он принадлежит. В этой совокупности представителей экономических страт

**Рис. 5. Соотношение доли экономической страты в совокупности населения и доли в общем объеме доходов (в среднем за 1994-1998 гг.), %**



**Рис. 6. Доля дохода среднего представителя страты в общем объеме доходов средних представителей (за 1994-1998 гг.)**



**самому богатому принадлежит более 40% всех доходов совокупности, то есть уровень неравенства выглядит еще более впечатляющим (рис. 6).**

Показательна динамика распределения населения по укрупненным стратам, близким между собой по величине доходов. Для выявления таких агрегатов использовался однофакторный дисперсионный анализ. Нижняя из четырех укрупненных экономических страт объединяет первую, вторую, третью исходные экономические страты и охватывает население с доходами до 1,5 прожиточных минимумов на потребительскую единицу. Две группы, которые образуют середину агрегированной шкалы, можно назвать нижним средним и верхним средним слоем. В нижний средний слой объединены четвертая и пятая экономические страты с населением, имеющим доходы от 1,5 до 3,5 прожиточных минимумов, в верхний средний – шестая, седьмая и восьмая страты с населением, имеющим доходы от 3,5 до 10 прожиточных минимумов. Верх шкалы включает население с доходами 10 прожиточных минимумов на потребительскую единицу и более (девятая и десятая исходные экономические страты). Количественный состав укрупненных страт и его изменение приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Распределение населения по агрегированным экономическим стратам, %**

Агрегированные страты	1994	1995	1996	1998
Низший слой (1, 2, 3)	43,9	65,0	64,6	67,5
Нижний средний (4, 5)	40,2	28,3	27,4	26,4
Верхний средний (6, 7, 8)	13,8	5,8	7,2	5,4
Высший слой (9, 10)	2,1	0,9	0,8	0,7
Всего	100	100	100	100

Таким образом, исследование показало, что **во второй половине 90-х годов средние слои «растаяли» и перестали представлять собой самую многочисленную часть общества. «Массовой» стала бедность.**

Выделение крупных структурных единиц на шкале распределения по доходам можно провести и по содержательным критериям. В США исследователи опираются при этом на разработки Бюро статистики труда 60–80-х годов, в которых определялась величина бюджетов домохозяйств с различной степенью экономического благополучия: относительно высоким, умеренным, минимально приемлемым, а также величина бюджета бедной семьи.

Умеренный (или средний) стандарт, по этим расчетам, обеспечивает средства для поддержания здоровья и социального благополучия, выращивания и воспитания детей, участия в общественной жизни. В нем отражены представления о том, какие общепризнанные социальные и физические потребности необходимо и желательно удовлетворять. Более низкий и более высокий стандарты определялись минимизацией или, наоборот, расширением среднего стандарта, а бюджет бедной семьи определялся по официально принятой черте бедности.

Согласно этим расчетам, бюджет бедной семьи оценивался в 1985 г. в 10989 дол. в год; стоимость минимально приемлемого стандарта составляла 20207 дол., умеренного – 30177 дол., а относительно высокого – 44884 дол.

Нижней границей среднего класса рассматривался доход, равный 20207 дол., или примерно двум уровням бедности. С другой стороны, считалось, что семьи, зарабатывающие более 50000 дол. в год, или более 4,5 прожиточных минимумов, относятся к высшему классу. Двойной уровень бедности в качестве нижней доходной границы среднего класса использовался во многих зарубежных исследованиях.

Использовать этот подход для структурирования российского экономического пространства напрямую сложно. В качестве ориентира можно взять соотношения между уровнями доходов, отделяющих в американском обществе один социальный класс от другого. В нашем случае точкой отсчета может выступать прожиточный минимум как единственная общепринятая нормативная величина дохода. Но следует иметь в виду, что американский и отечественный прожиточные минимумы сформированы на основе разного представления о минимально возможном уровне удовлетворения потребностей. Американскому прожиточному минимуму (черте бедности), скорее, соответствует величина российского минимального потребительского бюджета. А он,

по данным Всероссийского центра уровня жизни, равняется ныне фактически двум прожиточным минимумам<sup>4</sup>.

При таком подходе низший слой среди рассматриваемых нами агрегированных экономических страт находится в рамках одного минимального потребительского бюджета; нижний средний слой – в границах одного-двух минимальных потребительских бюджетов; верхний средний слой – в границах двух-пяти бюджетов; высший слой имеет более пяти минимальных потребительских бюджетов. Таким образом, агрегированные нами на основе количественных, а не качественных критериев экономические страты образовали слои с границами доходов, близкими к тем, которые можно получить, используя подход американских исследователей.

Если применить обсуждаемый зарубежный подход к полученной нами агрегированной экономической стратификации, то в России **к среднему классу социальной стратификации может быть отнесен только верхний средний слой с доходами от 2 до 5 минимальных потребительских бюджетов (от 3,5 до 10 прожиточных минимумов)**. Соответственно, низший и нижний средний экономические слои составляют низ социальной стратификации, а высший слой с доходами более 5 минимальных потребительских бюджетов – верх социальной стратификации.

В современной научной литературе дается множество различных оценок доли среднего класса в населении России. По нашим оценкам, основываясь на американских стандартах дохода среднего класса, в России, по данным РМЭЗ, **в 1994 г. к среднему классу можно было бы отнести около 14% населения, а с 1995 г. по 1998 г. его доля колебалась в пределах 5–7% населения. Распространено мнение, что в 1998 г. Россия потеряла свой средний класс. Наше исследование показывает, что это произошло значительно раньше, а финансовый кризис 1998 г. не изменил существенным образом контуры экономической стратификации, сложившейся во второй половине 90-х годов.**

---

<sup>4</sup> Яременко Г. А. Оплата труда: проблемы преодоления кризиса // Проблемы прогнозирования. 2000. № 4. С. 17.

# НЕФТЬ И ГАЗ в XXI веке



**А. Э. КОНТОРОВИЧ,**  
академик РАН,  
доктор геолого-минералогических наук,  
директор Института геологии нефти и газа  
Сибирского отделения РАН,

**Д. А. ГОФМАН,**  
**А. Г. КОРЖУБАЕВ,**  
кандидат экономических наук,  
**Д. В. КОСЯКОВ,**  
заведующий сектором,  
**В. Р. ЛИВШИЦ,**  
кандидат геолого-минералогических наук,  
Институт геологии нефти и газа СО РАН,  
Новосибирск,

**А. А. КОНТОРОВИЧ,**  
заместитель директора Красноярского  
научно-исследовательского института  
геологии и минерального сырья,

**А. Ф. САФРОНОВ,**  
доктор геолого-минералогических наук,  
директор Института проблем нефти и газа  
Сибирского отделения РАН,  
Якутск

Анализ развития мировой экономики за последнюю четверть XX в. и прогнозы на первую половину XXI в. показывают, что наибольший рост потребностей в энергетических ресурсах будет происходить в странах Восточной и Юго-Восточной Азии (Китай, Япония, Корея и другие). В Восточной Сибири и на российском Дальнем Востоке рост энергопотребления будет опережать среднероссийские показатели.



## Проектируемый рост не завышен

Для удовлетворения энергетических потребностей Восточной и Юго-Восточной Азии наряду с традиционными потоками энергии из стран Ближнего Востока, Индонезии, Малайзии, Мексики и Австралии в ближайшие десятилетия появятся два новых потока – из районов Средней Азии (Казахстан, Туркменистан, Узбекистан) и из России – из Восточной Сибири, Республики Саха (Якутия), бассейна Охотского моря, в первую очередь с шельфа острова Сахалин. Обсуждаются также проекты транспортировки газа и нефти из Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции (ОАО «Газпром», ОАО НК «Юкос»). Эти проекты потребуют больших инвестиций.

Успех одного из этих проектов – восточносибирского выезда России на страны восточной и Юго-Восточной Азии – будет зависеть от того, насколько согласованной, динамичной и эффективной будет энергетическая стратегия России, нефтегазоносных территорий Федерации, потребителей энергии и компаний, получивших право на разработку крупнейших месторождений. До последнего времени такой согласованной стратегии достичь не удавалось.

Анализ современной и перспективной структуры энергопотребления, направлений и темпов макроэкономического и регионального развития, климатических условий и демографических тенденций указывает, что к 2010–2020 гг. в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке потребность в нефти достигнет 35–45 млн т, в газе – 40–55 млрд м<sup>3</sup>.

Между тем в 1999 г. первичная переработка нефти на заводах Ангарска, Ачинска, Хабаровска и Комсомольска составила всего лишь 19,2 млн т, или около 47% от максимального уровня 80-х годов (39 млн т). В условиях начавшегося оживления и прогнозируемого роста экономики ожидается устойчивое увеличение объемов потребления нефтепродуктов в регионе, рост потребности как в моторном, так и в котельном топливе. Это позволяет считать намечаемый рост потребления нефти и нефтепродуктов, по крайней мере, не завышенным.

## Россия не может быть монополистом

В связи с открытием крупных месторождений газа на востоке России становится возможным потребление в восточных районах России значительных объемов газа. В настоящее время в топливно-энергетическом балансе этих регионов доминирует уголь. Частичная замена угля повысит стабильность работы и экологическую безопасность этих энергетических систем, позволит развить нефте- и газохимию.

Администрации субъектов Федерации Восточной Сибири и Дальнего Востока проводят разработку региональных программ газификации коммунально-бытовой сферы и энергетического сектора. Вместе с тем нельзя не учитывать, что значительная часть населения занята в угольной отрасли, и недопустимо снижать добычу угля в России в целом. Поэтому замена угля газом должна производиться очень осторожно.

Оценки показывают, что страны Азиатско-Тихо-океанского региона (АТР) в 2010–2020 гг. увеличат по сравнению с современным уровнем годовое потребление нефти на 300–350 млн т, в том числе Китай – на 175–200 млн т. В 1999 г. Китай импортировал 50 млн т нефти. Потребление газа страны АТР увеличат к 2010–2020 гг. на 150–240 млрд м<sup>3</sup>, в том числе Китай – на 80–130 млрд м<sup>3</sup>. Потенциально китайский рынок может принять до 150–200 млрд м<sup>3</sup> газа в год.

При таком прогнозе, конечно, важно учитывать возможность использования альтернативных источников энергии (атомные электростанции, в долгосрочной перспективе – термоядерный синтез и др.) и нетрадиционных энергоносителей, в том числе возобновляемых. На рассматриваемый период (25–30 лет) крайне маловероятна экономически оправданная замена в сколько-нибудь значительных объемах традиционного газа альтернативными его источниками (метан угольных шахт, гидратный метан, водно-растворенный метан и пр.).

Экспертиза различных оценок позволяет считать, что районы Восточной и Юго-Восточной Азии (включая Восточ-

ную Сибирь и Дальний Восток) увеличат к 2020 г. потребление нефти на 325–380 млн т и газа – на 190–280 млрд м<sup>3</sup>.

Одновременно, и это признают все эксперты, потребление энергии в Европе, в частности, потребление нефти и газа будет расти значительно медленнее, а конкуренция на рынке нефти и газа будет выше, чем в Восточной и Юго-Восточной Азии. В этой ситуации, с учетом значительных запасов и ресурсов нефти и газа на Востоке России (в Восточной Сибири, Республике Саха, в Охотоморской нефтегазоносной провинции), **традиционная ориентация энергетической внешней политики России только на европейский энергетический рынок должна быть пересмотрена.**

**Активный выход в страны АТР наряду с поддержанием и развитием европейского рынка должен стать новым и важным направлением внешней энергетической стратегии России в первой половине XXI века.** При этом необходимо учитывать, что Россия не может и не должна быть монополистом на этом рынке. Россия будет работать на энергетическом рынке Восточной и Юго-Восточной Азии вместе с другими экспортерами (страны Ближнего Востока, Индонезия, Малайзия, Австралия, Нигерия, страны Средней Азии, Латинской Америки).

### Частично обеспечиваются местные нужды

**Н**а территории Восточной Сибири и Республики Саха (Якутия) расположены две крупнейшие нефтегазоносные провинции – Лено-Тунгусская и Хатангско-Вилуйская. Открыто несколько крупных месторождений конденсатного газа, на севере Красноярского края действует система газообеспечения с ежегодным объемом потребления около 4,5 млрд м<sup>3</sup>. Поставки осуществляются по трехниточному газопроводу до п. Дудинка с ответвлением к п. Тухарт, а затем по двухниточному трубопроводу до г. Норильск и п. Талнах.

В Центральном регионе Республики Саха тоже создана локальная система газодобычи и газообеспечения емкостью

около 1,6 млрд м<sup>3</sup> природного газа в год. Газ идет в г. Якутск, а также в Намский, Горный, Хангаласский, Кобяйский, Томпонский и Заречную группы улусов.

Поставка газа идет по двухниточному магистральному газопроводу Кызыл-Сыр – Якутск диаметром 530 мм. В 2003 г. проектируется поэтапное завершение строительства третьей нитки газопровода Кызыл-Сыр – Якутск протяженностью 382 км и диаметром 720 мм. На Средневилюйском месторождении ведется также добыча конденсата (около 65 тыс. т), основная часть которого используется в виде котельного топлива.

В рамках проекта выхода России на Азиатско-Тихоокеанский энергетический рынок месторождения Вилюйской газоносной области могут стать одним из крупных поставщиков газа.

По возрасту главных нефтегазоносных комплексов Лено-Тунгусская нефтегазоносная провинция не имеет аналогов в мире. На ее территории выявлены самые древние в мире месторождения нефти и газа. Территория провинции разделена на 13 нефтегазоносных областей.

В провинции открыто большое число крупных и гигантских газонефтяных и газовых месторождений, сосредоточенных в центральных и южных нефтегазоносных областях провинции.

В провинции для местных нужд в небольших объемах ведется добыча нефти и газа на Юрубчено-Тохомском, Куюмбинском, Среднеботуобинском, Иреляхском, Талаканском и газа – на Братском, Среднеботуобинском, Иреляхском и Таас-Юряхском месторождениях. В Западной Якутии подача газа потребителям производится по однопниточному магистральному газопроводу диаметром 530 мм и протяженностью 226,8 км.

В настоящее время строится газопровод с Среднеботуобинского месторождения для обеспечения газом горнодобывающих предприятий, хозяйственной и социальной инфраструктуры алмазодобывающей промышленности.

С января 2000 г. начаты поставки небольших объемов нефти с Юрубчено-Тохомского месторождения на Ачинский

нефтеперерабатывающий завод. С месторождения автомобилями цистернами нефть поступает до станции Ново-Хайская (Красноярский край) с последующей транспортировкой по железной дороге. Объемы добычи нефти в значительной мере ограничены возможностями вывоза.

## Реальные запасы больше балансовых

При характеристике имеющейся и потенциальной сырьевой базы новых центров нефтяной и газовой промышленности в Восточной Сибири и Республике Саха (Якутия) мы ограничимся только ресурсами и запасами нефти и газа южных и центральных нефтегазоносных областей.

Согласно оценкам сибирских ученых, на этой территории начальные извлекаемые ресурсы нафтидов равны 36–41 млрд т условных углеводородов (УУВ), в том числе нефти – 8–10 млрд т, попутного газа – 0,7–0,8 трлн м<sup>3</sup>, свободного газа 26–28 трлн куб. м<sup>3</sup>, конденсата – 1,5–2 млрд т. Для экономической оценки ресурсов нефти и газа крайне важно распределение этих ресурсов по глубинам. Их основная масса сосредоточена на глубинах 1500–3000 м.

При оценке экономической эффективности проектов добычи, дальней и сверхдальней транспортировки нефти и газа из нефтегазодобывающих центров Восточной Сибири и Республики Саха (Якутия) необходимо иметь в виду, что значительная часть этих ресурсов сосредоточена в крупных и гигантских месторождениях.

На территории этих нефтегазоносных областей проведены сравнительно небольшие объемы геологоразведочных работ, и процесс поиска нефтяных и газовых месторождений находится в начальной стадии. Тем не менее в них уже выявлен ряд гигантских и крупных месторождений нефти и газа. При этом гигантские месторождения изучены слабо, и их реальные запасы значительно больше запасов, официально находящихся на государственном балансе.

Важной особенностью свободных газов Лено-Тунгусской нефтегазоносной провинции являются исключительно высокие концентрации гелия – от 0,20 до 0,60%. В России практически все ресурсы и запасы свободного газа с содер-

жанием гелия свыше 0,20% сосредоточены в Лено-Тунгусской нефтегазоносной провинции.

Начальные геологические ресурсы гелия в этой провинции равны 55–70 млрд м<sup>3</sup>, что намного превосходит ресурсы и запасы гелия в США – крупнейшем производителе и экспортере гелия. Необходимо учитывать, что только Япония импортирует в настоящее время свыше 10 млн м<sup>3</sup> гелия в год. Оценки показывают, что мировая потребность в гелии, в первую очередь в странах с развитой экономикой, в ближайшие десятилетия будет расти. Между тем экспортные возможности США за пределами 2010–2015 гг. резко сократятся.

При освоении газовых месторождений Лено-Тунгусской провинции надо предусмотреть **строительство заводов по выделению гелия и хранилищ гелия, а также вести интенсивные поиски путей выхода на мировой рынок гелия.**

### Как потечет нефтегазовая река на восток?

Устойчивое обеспечение восточных районов России нефтью и газом и крупных поставок нефти и газа на экспорт невозможны на основе сырьевой базы только какого-либо одного субъекта Федерации (Республика Саха-Якутия, Красноярский край, Иркутская область). Только создание единой федеральной программы, кооперированные действия правительства, субъектов Федерации, недропользователей и зарубежных инвесторов, создание единого мощного консорциума типа ОАО «Газпром», активное государственное регулирование проекта могут гарантировать успех.

К сожалению, несмотря на многочисленные обращения ученых Сибирского отделения РАН к правительству РФ и губернаторам, никаких реальных шагов для формирования такой федеральной программы сделано не было. Исключением можно считать создание специальной комиссии в Минтопэнерго России. Однако ее полномочий и возможностей совершенно недостаточно для действительного управления процессом и координации действий отдельных его участников.

При реализации любой нефтяной и газовой программы должен соблюдаться приоритет интересов России, приоритет экономической, энергетической и экологической безопасности территорий. Это означает, что **государство, как на федеральном уровне и уровне потенциальных районов нефте- и газодобычи, так и уровне потенциальных потребителей нефти и газа, должно участвовать в прямом инвестировании этих проектов наряду с российскими и зарубежными компаниями.**

На базе запасов нефти и газа на шельфе острова Сахалин необходимо создавать самостоятельную, автономную систему добычи и транспорта нефти и газа. В этом регионе добыча газа, с нашей точки зрения, может быть доведена до 22–25 млрд м<sup>3</sup> в год, нефти – до 8–10 млн т. По соглашению о разделе продукции 45% газа (10–11 млрд м<sup>3</sup>) будет по морскому трубопроводу либо в виде сжиженного природного газа поставляться в Японию и Китай.

Таким образом, Сахалин, Хабаровский и Приморский края, Амурская область, Камчатка и Еврейская автономная область смогут получать 10–15 млрд куб. м газа в 2010–2015 гг. Потребности в нефти этих регионов России за счет добычи на сахалинском шельфе будут удовлетворены еще в меньшей мере. Это означает, что значительная часть потребностей Дальнего Востока в газе и в собственной нефти может быть удовлетворена только за счет открытия новых месторождений.

Поставки нефти и нефтепродуктов на Дальний Восток из районов Западной и Восточной Сибири нужно будет сохранить на весьма значительный период. На нефтеперерабатывающие заводы Восточной Сибири и Дальнего Востока в 1999 г. из Западной Сибири поступило 15,5 млн т нефти. Одновременно представляется реальным направить на экспорт в Юго-Восточную Азию не только восточносибирскую, но и часть западносибирской нефти.

Проект строительства нефтепровода из Ангарска для поставки западносибирской нефти в Китай может быть реализован к 2005 г., а в Ангарск нефть будет поступать по

существующему магистральному нефтепроводу из месторождений Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа.

Предполагается продлить этот нефтепровод до Улан-Удэ – Читы и далее в северо-восточные районы Китая. Первоначально планируется, что пропускная способность нефтепровода составит 20 млн т в год, а в последующем за счет введения дополнительного числа компрессорных станций поставки западносибирской нефти по этому проекту могут быть увеличены до 30 млн т. Уже в 2000 г. НК «Юкос» поставила около 1 млн т западносибирской нефти в Китай по железной дороге.

### Будущие нефтегазовые маршруты

Обеспечение нефтью Ачинского нефтеперерабатывающего завода в Красноярском крае будет осуществляться за счет поставок из Западной Сибири. Это позволит, во-первых, оптимизировать систему действующих и проектируемых нефтепроводов, во-вторых, направить всю нефть с севера Тюменской области на восток России и на экспорт, максимально использовать для транспортировки нефти на восток России и в Китай действующий магистральный нефтепровод Ачинск – Мегет.

Специалисты ОАО «Газпром» предложили создать систему поставки газа не только из Восточной Сибири и Республики Саха (Якутия), но и из Западной Сибири. Анализ показывает, что ресурсы и запасы газа для реализации и устойчивого функционирования этого проекта имеются. Правда, предстоит ввести в эксплуатацию Штокмановское месторождение в Баренцевом море.

Для поставки газа в Китай обычно предлагают строить систему газопроводов «Север Ямало-Ненецкого автономного округа – р. Подкаменная Тунгуска – Ковыкта – Иркутск – Улан-Удэ – Китай». С учетом дальности транспортировки, различий химического состава и энергетической ценности газа, добываемого в Западной и в Восточной Сибири и Республике Саха, необходимости газификации юга Западной



Сибири и Красноярского края экономически **наиболее эффективно создать систему поставок западносибирского газа на рынок АТР через территорию Алтайского края и Республики Алтай с выходом на нефтегазодобывающие районы северо-запада Китая.** Там в настоящее время ведется интенсивное развитие энерготранспортной инфраструктуры. Это позволит не смешивать гелий-содержащий газ месторождений Восточной Сибири и Республики Саха с безгелиевым газом месторождений Западной Сибири.

Кроме того, маршрут газопровода «Заполярье – Нижневартовск – Барнаул – Урумчи» и далее в Восточный Китай позволяет одновременно полностью обеспечить газом юг Западной Сибири, не создает альтернативы Восточно-Сибирскому проекту и представляет несомненный интерес для Китая.

В 1999 г. Китай уже начал строить газопровод Тарим – Шанхай. Создание системы газопроводов Западный Китай – Восточный Китай даст возможность КНР при необходимости использовать ее и для транспортировки газа из Туркменистана, Узбекистана, Казахстана.

Газификацию промышленного юга Красноярского края, республик Хакасия и Тыва также целесообразно вести за счет поставок газа из Ямало-Ненецкого автономного округа. Для его поставки надо построить газопровод Томск – Ачинск – Красноярск – Абакан – Кызыл.

### При жестком госрегулировании

**В** Восточной Сибири и Республике Саха (Якутия) реальная ситуация такова, что в первую очередь из числа крупнейших месторождений Лено-Тунгусской провинции в разработку будет введено Ковыктинское газовое месторождение в Иркутской области как наиболее близкое к потенциальным потребителям.

Добыча газа на этом месторождении начнется в 2005 г. В рамках модели его разработки максимальный уровень добычи достигнет 23 млрд м<sup>3</sup> газа в год и будет удерживаться

на этом уровне свыше 12 лет. Такой добычи можно достигнуть примерно в 2010 г. В случае, если подтвердится оптимистический прогноз запасов Ковыктинского месторождения, который дает компания «РУСИАПетролеум», добыча газа на месторождении может быть удвоена и составит 40–45 млрд м<sup>3</sup> в год.

В Красноярском крае в рассматриваемый отрезок времени должно быть введено в разработку Собинское месторождение, на котором уровень добычи может достигнуть 6 млрд м<sup>3</sup> и в конце периода – Ангарская группа месторождений. В этот же период в систему начнет поступать до 16 млрд м<sup>3</sup> попутного газа в год из Тюменской области.

В Иркутской области в 2008–2009 гг. будут введены в разработку два новых месторождения, что позволит довести добычу газа при осторожной оценке запасов Ковыктинского месторождения до 27 млрд м<sup>3</sup> газа в год к 2015 г.

Интенсивная разработка месторождений Западной Якутии с целью поставки газа на юг Восточной Сибири и на экспорт в рамках нашего сценария может начаться между 2015 и 2020 гг. Суммарную годовую добычу газа в Восточной Сибири и Республике Саха (Якутия) возможно довести к 2023–2025 гг. до 110 млрд м<sup>3</sup> газа в год.

При наличии инвестиций на опережающее строительство газопровода реализация проекта экспорта восточносибирского газа может быть ускорена, а сам объем экспорта – существенно увеличен. Если эта программа будет реализована, то накопленная добыча газа в этих районах Восточной Сибири и Республики Саха превысит к 2021 г. 1000 млрд м<sup>3</sup> и к 2031 г. – 2080 млрд м<sup>3</sup>.

По этой программе ежегодная добыча гелия к 2015 г. достигнет 130 млн м<sup>3</sup> в год, а в 2020–2030 гг. может составлять 200–220 млн м<sup>3</sup> в год. К 2031 г. накопленная добыча гелия превысит 3,7 млрд м<sup>3</sup>. Все это требует государственного регулирования и значительных капиталовложений в промышленность по переработке природного газа и выделения гелия.

Напомним, что в США – главном потребителе и экспортере гелия в мире – вся государственная политика в отно-

шении гелия решалась на уровне Конгресса, в течение долгого времени, начиная с 1961 г., государство жестко регулировало всю добычу и реализацию гелия и выступало главным заказчиком на это сырье. В 1996 г. в США принята новая федеральная гелиевая программа.

### Опираясь на открытые запасы

Оценки специалистов показывают, что проекты строительства заводов на юге Иркутской области и Красноярского края по выделению и сжижению гелия, а также сооружения хранилища гелия на базе Атовского месторождения экономически оправданны. Сроки окупаемости проектов, в зависимости от конъюнктуры внутреннего и мирового рынков, уровня и состава инвестиций, используемых технологических решений и финансовых механизмов, составляют от 2 до 7 лет.

Предлагаемые уровни добычи газа есть своего рода гарантированная оценка снизу. Она опирается (до 2025 г.) на запасы только открытых к настоящему времени месторождений. Ее реализация зависит от сроков обустройства месторождений и строительства трубопроводного транспорта, в том числе продуктопроводов, газоперерабатывающих и гелиевых заводов, а также подземных хранилищ гелия.

При благоприятном инвестиционном климате, ускорении сроков этого строительства и развитии работ по воспроизводству минерально-сырьевой базы эти уровни могут быть существенно превзойдены. Экспорт газа, добываемого на месторождениях Восточной Сибири и Республики Саха, может достигнуть к 2020–2025 гг. 60–65 млрд м<sup>3</sup> в год.

Полноценная добыча нефти в регионе, которая позволит обеспечить сырьем, хотя бы частично, нефтеперерабатывающие заводы юга Восточной Сибири и Дальнего Востока, может быть начата только после строительства нефтепроводов.

Программа правительства Республики Саха (Якутия) предусматривает строительство в 2005 г. в г. Ленске нефтеперерабатывающего завода мощностью по сырью 1 млн т. В настоящее время переработка небольших объемов нефти – около 20 тыс. т в год – ведется на малом нефтеперерабаты-

вающем заводе в п. Витим, построенном в 1997 г. Поставки сырья с Талаканского нефтяного месторождения идут по сборно-разборному нефтепроводу с максимальной пропускной способностью 200 тыс. т в год.

Это позволит вместе с Мирнинским нефтеперерабатывающим заводом в значительной мере удовлетворить потребности Якутии в нефтепродуктах. В случае создания транспортной инфраструктуры крупномасштабная добыча нефти (свыше 4,5 млн т в год) может быть начата с 2009–2010 гг. Тогда же начнутся поставки сырья в другие районы страны и на экспорт.

По прогнозам, добыча нефти в Восточной Сибири и Республике Саха (Якутия) может быть доведена к 2015–2020 гг. до 46,8 млн т, к 2030 г. – до 50,0 млн т. При сохранении поставок западносибирской нефти на Ачинский нефтеперерабатывающий завод и поставки с месторождений шельфа острова Сахалин на Ангарский, Хабаровский и Комсомольский нефтеперерабатывающий заводы, начало поставок части восточносибирской нефти на экспорт может быть уже в 2006–2007 гг. Экспорт нефти в Китай может быть доведен к 2020 г. до 15–20 млн т, а с учетом поставок нефти из Западной Сибири – до 35–50 млн т.

## Велика система будущих трубопроводов

**Обеспечение газом и собственной нефтью юга Восточной Сибири требует создания системы сверхдальних магистральных трубопроводов.** Не вызывает сомнений, что первоочередные работы предстоят на Ковыктинском месторождении и на строительстве газопровода Ковыктинское – Ангарск – Иркутск с последующим его продолжением на Улан-Удэ – Читу и далее по территории Китая или Монголии и Китая.

Следующими этапами создания системы трубопроводного транспорта на территории Восточной Сибири должно стать строительство газопроводов ЮТЗ – Ванавара – Усть-Кут и Усть-Кут – Ковыкта. Параллельно должно быть начато сооружение газопровода Чаяндинское – Дулиминское месторождение – Усть-Кут.

Наряду с развитием дальних и сверхдальних систем транспорта газа в Якутии должно быть завершено строительство газопровода Ботуобинская группа месторождений – Мирный – Айхал – Удачное и нитки третьего газопровода Кысыл-Сыр – Якутск. Кроме того, необходимо создать автономные системы газообеспечения в п. Байкит и Ванавара в Эвенкийском автономном округе, а также построить газопровод Ванавара – Тура для обеспечения газом центра Эвенкийского автономного округа.

Выше было отмечено, что добыча нефти для местных нужд уже производится в Республике Саха (Якутия) и в Эвенкийском автономном округе. В 1999 г. в двух этих регионах было добыто около 200 тыс. т нефти. Однако **для формирования крупных центров нефтяной промышленности необходимо строительство сети нефтепроводов.** Первоочередным должно стать соединение Юрубчено-Тохомской зоны нефтегазонакопления с существующей системой магистральных нефтепроводов. Не позднее 2008 г. необходимо ввести в действие нефтепровод Верхнечонское месторождение – Усть-Кут – Ангарск с подключением к нему Талаканского и Среднеботуобинского месторождений. Для формирования локальной системы обеспечения нефтепродуктами Республики Саха (Якутия) необходимо в ближайшие годы построить нефтепровод Талаканское месторождение – Ленск.

Для реализации намечаемой программы развития в Восточной Сибири и Республике Саха (Якутия) нужно будет до 2011 г. построить не менее 4200 км магистральных газопроводов и около 2800 км магистральных нефтепроводов. Кроме того, протяженность газопроводов и нефтепроводов по территории Китая до потребителей в Китае составит, в зависимости от выбранной трассы, по 2000–2400 км. В совокупности эта система нефте- и газопроводов позволит начать поставки нефти и газа из Восточной Сибири и Республики Саха (Якутия) в страны АТР.

При реализации намеченной выше программы добыча газа в регионе достигнет к 2021 г. 1004 млрд м<sup>3</sup>, к 2031 г. – 2086 млрд м<sup>3</sup>, нефти – 442 и 940 млн т соответственно. Для

устойчивого развития добычи нефти и газа за пределами 2030 г. необходимо планомерное воспроизводство минерально-сырьевой базы. Необходимо также иметь в виду, что базовые для развития нефтяной и газовой промышленности месторождения изучены крайне слабо и к разработке не подготовлены.

По этой причине первоочередной задачей работ по воспроизводству минерально-сырьевой базы должны быть завершение разведки и подготовка к разработке этих месторождений. На следующем этапе необходимо начать работу по выявлению и оценке новых месторождений. Всего до 2030 г. необходимо подготовить не менее 1500 млн т нефти и не менее 3000 млрд м<sup>3</sup> газа. Это потребует бурения 7,0–7,5 млн м глубоких скважин, т. е. 200–250 тыс. м в год, и значительных объемов сейсморазведки. Если считать, что уровни добычи нефти и газа в 2030 г. не будут являться максимальными, то объемы геологоразведочных работ должны быть еще больше.

### Россия у азиатских ворот

**А**зиатско-Тихоокеанская энергетическая программа, несомненно, будет крупнейшим суперпроектом XXI века. От того, насколько успешно он будет реализован, зависит устойчивое развитие значительной части человечества, подъем жизненного уровня народов этого региона, решение многих социальных и демографических проблем.

Россия должна стать активным участником этого суперпроекта – и как страна, обладающая огромными энергетическими ресурсами, и как страна, имеющая уникальный научный и технический потенциал. Гений и талант российских ученых и инженеров обеспечили прорыв в мировой науке и новых технологиях в XX веке по многим направлениям.

Выход России на Азиатско-Тихоокеанский энергетический рынок требует решить проблемы сверхдальнего транспорта энергоносителей или энергии. Для этого потребуются сложная система дорогостоящих, ресурсо-, энерго- и наукоемких проектов. Поиск путей удешевления этих проектов,

уменьшения ресурсоемкости, сокращения затрат и потерь энергии – важнейшая задача науки и техники на XXI век.

Специалисты Сибирского отделения РАН (институты геологии нефти и газа; теплофизики; экономики и организации промышленного производства; систем энергетики им. Л. А. Мелентьева) считают, что в ряде случаев альтернативой транспорту газа может стать транспорт электроэнергии по линиям электропередачи постоянного тока высокого напряжения. В этом случае в качестве источника электроэнергии могут выступать не только органические энергоносители, но и атомная энергия, гидроэнергия и другие.

Различными могут быть и формы транспорта газа (природный газ, сжиженный природный газ, метанол и др.) и транспортные сети (использование Северного морского пути, надводные и подводные танкеры). Необходим тщательный и объективный анализ многих альтернативных решений.

Одно из возможных решений – идея, предложенная академиком Г. И. Будкером в Институте ядерной физики СО РАН еще в шестидесятые годы и развиваемая в последние годы академиком А. Н. Скринским. Это идея транспорта энергии с использованием электронных пучков. Эта идея может показаться фантастической. Но разве не казались фантастическими в начале XX века идеи использования атомной энергии, полетов человека в космос и многое другое, чем удивил и поразило наше воображение XX век?!

Для решения проблем энергетики XXI века необходимо многостороннее научное, техническое и экономическое сотрудничество всех народов, всех стран.





# «ЛЕКАРСТВО» ПРОТИВ КРАХА, *или как сделать банкротство эффективным в России\**

ЗАЧИНЩИКИ И ИСПОЛНИТЕЛИ

**Е. В. ЖУРАВСКАЯ**, директор по научной работе  
Российско-европейского центра экономической поли-  
тики:

– У нас есть данные о судьбе небольшого числа фирм (около 90), где после банкротства было введено внешнее управление. К сожалению, результаты не очень радуют. Во-первых, производительность труда ничуть не повысилась. Количество рабочих осталось таким же, как и было, то есть не было никаких увольнений. Финансовая задолженность либо не изменилась, либо даже возросла.

Конечно, для реструктуризации требуется длительный период. И мы сейчас просто не имеем временных рядов необходимой продолжительности, чтобы подсчитать и проанализировать не сиюминутные результаты. Однако в целом по стране статистика показывает, что сроки внешнего управления в большинстве случаев продлеваются арбитражными судами. Причем по нескольку раз. Когда срок подходит к концу, арбитражный суд дает добро на установление нового. Иногда равного по величине, иногда и более долгого. Среди фирм, где внешнее управление все-таки не было продлено, в 80% случаев оно приводит к конкурсному производству, поскольку финансового оздоровления не произо-

---

Проект поддержан грантом Института «Открытое общество» (№ 99-02-14017).

\* Окончание. Начало см.: ЭКО. 2001. № 1.

© ЭКО 2001 г.

шло. Это, конечно же, свидетельствует о том, что во время внешнего управления реструктуризация либо не происходила, либо не дала эффекта.

**В. М. АШИХМИН, заместитель начальника Агентства Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) РФ по Новосибирской области:**

– Действительно, факторы, влияющие на результативность внешнего управления, необходимо держать под постоянным контролем. Определяющую роль в инициировании и реализации процедур банкротства, на наш взгляд, сегодня должны играть властные структуры. Так, в соответствии с Приказом руководителя ФСФО РФ в Новосибирской области создана Коллегия государственных уполномоченных представителей, в которую вошли специалисты налоговых инспекций и внебюджетных фондов.

Взяв за основу предоставляемый налоговыми органами анализ сведений о должниках, коллегия, при участии всех заинтересованных сторон, ежемесячно рассматривала финансовое состояние организаций. Коллективно принимались решения о том, как наиболее эффективно действовать в отношении злостных неплательщиков. В 2000 г. коллегией рассмотрены данные о 77 организациях, принято 65 решений о передаче дел в арбитражный суд.

**Вопрос:** – Какую роль играет администрация Новосибирской области в процессах банкротства?

**В. М. АШИХМИН:** – Очень существенную. Без решения областных властей социально значимые объекты сегодня не подвергаются этой процедуре. Если бы администрация области не вмешалась на определенном этапе в обсуждение кандидатуры управляющего на Новосибирском металлургическом заводе, я не знаю, какая была бы у него судьба. Очень важен подбор специалиста и команды, которая будет управлять...

**В. П. ДАВЫДОВ, внешний управляющий ОАО «Новосибирский металлургический завод»:**

– Администрация должна участвовать в судьбе таких предприятий. Вот обсуждают, выгодно это или не выгодно. Как же «невыгодно»? Если предприятие с первого дня начинает работать и платить текущие платежи – это уже выгодно! Это выгодно для всех. Это – подоходный налог, перечисления в пенсионный фонд и так далее. Это, наконец, и заработная плата ра-бо-чим! Это снятие социальной напряженности. Ведь сегодня любой человек у нас живет плохо. Так давайте помогать...

**А. Ф. МАТВЕЕВ, начальник Управления по делам о несостоятельности администрации Новосибирской области:**

– В Новосибирской области довольно высока концентрация промышленности. Однако в состав областной собственности попали предприятия достаточно мелкие, в основном – сельского хозяйства, строительного комплекса и социальной сферы. Говорить здесь о нормальном развитии довольно сложно: за последние три года строительная индустрия, в частности, практически вся свернула свою деятельность. Основные фонды в этих подразделениях – два вагончика, полторы лопаты и более ничего.

Вместе с тем перечень подобных предприятий еще очень велик. Вот мы и пытаемся определить свою политику, помочь тем, кто социально необходим и действительно требует значительного к себе внимания.

**Вопрос:** – Что будет с остальными?

**А. Ф. МАТВЕЕВ:** – В настоящий момент в области создана межведомственная комиссия, которая и решает, сколько и какие из этих предприятий поддержать. Остальные, очевидно, подвергнутся либо процедурам банкротства, либо реорганизации. И таким образом реестр областной собственности сократится.

**Вопрос:** – Каковы критерии, определяющие включение предприятий в реестр областной собственности, как вы эти критерии получили?

**А. Ф. МАТВЕЕВ:** – Отраслевики нам говорят, какие предприятия нужны. Положим, в областной собственности

из всего строительного комплекса сейчас необходимо сохранить только базовые объекты: известковые и щебеночные карьеры, производство цемента. Вот они должны получить какую-то помощь и остаться. А все остальное пойдет по известному пути...

**Вопрос:** – Строительство вообще замечательный пример, а если какую-нибудь другую отрасль взять?

**А. Ф. МАТВЕЕВ:** – Наверняка будут сохранены предприятия социальной сферы. Как мы будем делить аптеки в районах? Альтернативы здесь нет. Конечно, частные аптеки могут возникнуть и возникнут, но должна быть и какая-то социальная часть, дающая гарантии нашим наименее обеспеченным гражданам.

**Б. В. КУЗНЕЦОВ, ведущий исследователь Бюро экономического анализа:**

– Нас уже 10 лет заставляют жить в рыночной экономике, а мы до сих пор плохо различаем понятия собственника, менеджера, акционера, так называемого «стейкхолдера» или то, что у нас принято именовать местной властью. *В процессе банкротства вроде бы должен наказываться собственник, но нигде это не звучит. То ли последний абсолютно не заинтересован свою собственность сохранить, то ли его вообще нет!* Даже господин Матвеев о предприятиях, принадлежащих области, спокойно говорит, что да – все ненужные обанкротим. Это же ваша собственность! Вы же должны стараться ее оставить!

**Вопрос:** – Скажите, пожалуйста, кто же из кредиторов чаще всего инициирует банкротство?

**В. М. АШИХМИН:** – Я приведу данные за октябрь 2000 г., когда было инициировано 93 процедуры банкротства: 69 раз заявила о себе Инспекция по налогам и сборам и 11 раз – конкурсные кредиторы. Государственные органы, а именно наше агентство, инициировало 12 дел. Таким образом, самые «активные» – конкурсные кредиторы и налоговики.

**А. И. АЙДАРОВА, начальник отдела учета и систематизации законодательства и судебной арбитражной практики арбитражного суда Новосибирской области:**

– В настоящее время наибольшее количество исков в арбитражный суд было подано именно налоговыми органами. Какие это иски? В основном (если взять 2000 г.) это заявления, представленные налоговыми службами, с требованием признать банкротами «отсутствующих» должников.

**В. В. АНТОНОВ, заместитель председателя арбитражного суда Новосибирской области:**

– По материалам Высшего арбитражного суда РФ, за пять последних лет налоговые органы передали в суд огромное количество исков, требующих признания должников банкротами. Например, их претензии в 1998 г. составляют 30% от общего числа заявлений, в 1999 г. – уже 38%. Для сравнения: лишь 25% обращений в суд поступает от кредиторов и 19–20% – от самих должников.

**Вопрос:** – Кто, на ваш взгляд, должен заниматься инициированием дел о банкротстве по праву своего служебного положения или по каким-то другим причинам?

**В. М. АШИХМИН:** – Я считаю, что государственные органы должны совместными усилиями решать вопросы финансового оздоровления и определять тех, кто неспособен заниматься нормальной хозяйственной деятельностью. Статистика показывает, что с «отсутствующими» должниками обычно выясняет отношения Инспекция по налогам и сборам, а вот что касается «социально значимых» объектов, то на них, как правило, подают заявление в арбитражный суд конкурсные кредиторы. Государство только в исключительных случаях не заинтересовано в подобных процедурах...

**В. В. АНТОНОВ:** – Фискальные органы – налоговая инспекция и пенсионный фонд – вообще не должны обращаться в арбитражные суды с исками о признании своих должников банкротами. Мне кажется, что *налоговые отношения – это все-таки не денежные обязательства в чистом виде, как их понимают в бизнесе. Налоговые отношения представляют собой нечто иное, это специфические взаимодействия подданных и государства.* Государство говорит своим гражданам: «Отдайте то, что положено отдать!» И мы отдаем ему, так сказать, «дань». Если

установлено, что государство из наших доходов забирает в казну 20%, отдаем эти 20%. Разве это денежные обязательства договорных сторон? Нет. Здесь отношения властные.

На мой взгляд, и налоговая инспекция и пенсионный фонд вполне могут использовать какие-то иные права: арестовать имущество должника и, опираясь на службу судебных приставов, исполнить свои решения постановлением. У них есть рычаги воздействия. Но они почему-то прибегают исключительно к банкротству. Кто, к слову сказать, возбудил дело о несостоятельности того же электродного завода? Пенсионный фонд. Есть еще с десятков таких же историй.

Например, мы приостановили судебное разбирательство, начатое налоговой инспекцией города Бердска в отношении Санаторной корпорации. В корпорацию входят Речкуновский санаторий, курорт Карачи и другие «социально-значимые» объекты. Люди отдыхают! А тут вдруг возбуждается дело по какому-то минимальному поводу. Зачем? Кому-то выгодно их завалить. На этот раз справедливость восторжествовала, и рассмотрение доводов, касающихся финансовой несостоятельности корпорации прекратили, поскольку вышеназванные лечебные учреждения в состоянии вернуть все долги. Но вы только представьте, что это такое, когда санаторий объявлен неплатежеспособным? Это ж ни одну путевку не купят! Значит, пропали объекты социального отдыха! Подобные негативные факты, к сожалению, далеко не единичны. Поэтому фискальным органам, на мой взгляд, следует запретить подавать в арбитражный суд иски с целью признания должников банкротами.

**Л. М. ШЕЛЕНГОВСКАЯ, юрист отделения пенсионного фонда РФ по Новосибирской области:**

– Мне никогда раньше и в голову не приходило, что пенсионный фонд – фискальный орган! И вдруг я сегодня слышу об этом! Но я думаю, что это, скорее всего, была шутка. Это, во-первых. Во-вторых, если даже налоговой инспекции чего-то там нельзя, то кому тогда заниматься разгребанием всех этих «мусорных» ям? Кто будет препятствовать увеличению числа злостных неплательщиков?

**Вопрос:** – Может быть, плоха не сама процедура банкротства, а плох механизм ее исполнения?

**В. В. АНТОНОВ:** – Согласен, но дело все-таки в другом. Выступая в арбитражном суде инициаторами банкротства, фискальные органы нарушают элементарные правовые нормы. Потому что сборы в пользу государства, как я уже говорил, это отношения иного порядка. Однако *главная причина даже не в этом, а в том, что государство – само должник! Оно ведь тоже берет займы и при этом говорит своим «кредиторам»: «Сперва вы мне мое отдайте, а я вам когда-нибудь, лет через 500, может, тоже верну!»*

Это, например, характерно для Новосибирской области. У нас же основная масса предприятий – оборонные. Любой директор вам назовет виды платежей, по которым Государь с ним так и не рассчитался. В этой связи процедуры банкротства, начатые с легкой руки фискальных органов, приобретают не очень красивый морально-нравственный оттенок. Понимаете, когда ты, исполняя Государеву волю, предъявляешь иск и говоришь своим «подопечным»: «Не платите? Я вас уничтожу!», и одновременно не отдаешь им то, что они должны от тебя получить, – вот это проблема! А любой механизм, конечно, надо совершенствовать, в том числе и закон о банкротстве. Для этого, может быть, наша дискуссия и нужна.

**Е. А. СОЛОМЕННИКОВА, ведущий научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН:**

– Я тоже хотела бы заострить ваше внимание на одной закономерности. Она присуща особо крупным предприятиям Новосибирской области. Как правило, это – бывшая оборонка. Их тяжелое положение объясняется отношением к государственному заказу. Были периоды, когда расчеты с ними почти полностью прекращались, но, несмотря на это, наши предприятия «брали под козырек» и продолжали выполнять то, что им было предписано. Иногда госзаказ мог попасть на производство во второй половине года либо вообще к его концу. Ясно, что такое предприятие работало себе в убыток.

И вот его зачисляют в категорию несостоятельных. С чем же мы в результате сталкиваемся? Первая проблема: от предприятия (либо во время самой процедуры банкротства, либо еще до обращения в суд) начинают отпочковываться те подразделения, кто способен функционировать самостоятельно.

Они оформляются под вывесками различных ООО, ЗАО, их наделяют имуществом. Частично туда переходят работники головного завода. Но денег эти новые образования фактически не получают. Несмотря на то, что они вновь созданы и чистенькие, им точно так же тяжело раздобыть различного рода кредиты для того, чтобы укрепить свое положение. Как правило, мы наблюдаем одно и то же явление: если мы банкротим только материнскую компанию и при этом отделяем от нее несколько дочерних структур, то, хотя по всем экономическим расчетам они должны жить нормально, их участь предрешена. Через полгода или годик надо банкротить и их.

Растаскивание основного предприятия на самостоятельные производственно-хозяйственные кусочки – бытовые, транспортные и многие другие – далеко не всегда дает желаемый результат. Главная причина здесь, на мой взгляд, в пассивности персонала, решившего отправиться в свободное плавание. Очень часто это люди, которые привыкли работать в командно-административной системе. План им составляли свыше, а они были простыми исполнителями. После того как они оказались у руля, им очень трудно перестроиться, осознать себя в новом качестве и начать крутиться так, чтобы дело не погибло.

Возьмем в качестве примера некоторые наши магазины. Казалось бы, сегодня они имеют колоссальные возможности стать высокорентабельными. Однако там, где руководство осталось старой закалки, по-прежнему ждут, когда к ним придут оптовики и предложат продукцию. Они не рассылают своих товароведов и не ищут то, чем могли бы торговать. Точно так же ведут себя и предприятия. Почти везде сегодня на них организован маркетинг. Это либо достаточно разветвленная служба, либо отдел. Ну, как минимум, –



группа. А посмотрите, чем они занимаются! Очень часто, когда мы спрашиваем о выполняемых функциях, то слышим, что, оказывается, они помогают «расшивать» дебиторскую задолженность. Вот и вся маркетинговая служба!

Такие примеры, к сожалению, далеко не единичны. Однажды попали на завод, где начальником планово-экономической службы работает женщина-пенсионерка, по образованию химик-технолог. Когда я с ней решила побеседовать, то она пригласила на помощь бухгалтера, поскольку сама не могла понять, чего же я от нее хочу. Вот так, через «переводчика», мы с ней и общались. О какой экономике на этом предприятии может быть речь? Неудивительно, что из-за тяжелого финансового положения оно попадет в банкроты. Далее последуют внешнее управление и прочие прелести...

## ИГРА В ПОДДАВКИ

**Вопрос:** – В случае намеренного банкротства можно ли эффективно управлять предприятием?

**В. М. АШИХМИН:** – Конечно, можно. Если приходит команда, которая способна вывести предприятие из кризисного состояния, какая разница государству, кто этим предприятием управляет? Главное, что банкрот работает. Я готов привести в качестве примера Егорьевский карьер, расположенный в Маслянинском районе Новосибирской области. Администрация области участвовала в его преобразовании. В качестве конкурсного управляющего был подобран хороший специалист, живущий в этом же районе. Предприятие перешло в рамках конкурсного производства из государственной собственности в собственность другого владельца. Теперь социальная обустроенность местных жителей поднялась до желаемого уровня, люди обеспечены работой. Поселок, в котором, кроме карьера и школы, ничего нету, в результате деятельности новых руководителей удалось уберечь от полного исчезновения.

**Л. М. ШЕЛЕНГОВСКАЯ:** – Вы знаете, я бы сейчас под трибуну спряталась. Мы же опытные люди – все, кто этим делом занимается, включая и арбитражных судей. Ведь невооруженным глазом видно, какое из предприятий было

обанкрочено преднамеренно. Но ни один из причастных к этому руководителей на сегодняшний день не сидит на скамье подсудимых. Так или не так? Упомянуть их имена вслух неэтично. И нельзя. И я этого не сделаю. Не дай Господь! Зачем? У меня внуки, я хочу еще пожить. Чтобы меня потом за это грохнули, да? Даже думать про таких людей небезопасно. Но мы-то их знаем. И знаем, как это делается.

Я думаю, здесь либо правоохранительные органы бездействуют (или так же боятся, как и я), либо несовершенен закон. Но если несовершенен закон, так давайте коллективно его совершенствовать во благо обществу и государству!

**В. В. АНТОНОВ:** – Собственно говоря, он и так меняется. Первый закон о банкротстве был принят в 1992 г., а следующий – в декабре 1997 г. За этот период установленные нормы и правила, конечно же, сыграли определенную положительную роль. В какой-то степени они стали средством воздействия на должников или партнеров по бизнесу, не выполняющих добросовестно свои обязательства. Вы посмотрите, что в законе написано: три месяца не выплачиваешь определенную сумму, где-то около 20 тыс. долларов, и я могу начать против тебя дело о банкротстве. Это своего рода «дубина». «Дубина», заставляющая уважать договор.

В то же время закон о банкротстве – это регулятор перераспределения собственности. Сами знаете, как все происходило: сначала приватизация, затем в истории с дележом общественных богатств произошел новый поворот, и вот сегодня установленные юридические акты дают возможность говорить о третьем этапе этого процесса. Конечно же, наши законодатели прежде всего пытаются сделать так, чтобы имущество попало в руки толковых владельцев. Правила здесь простые: «Если ты не умеешь организовать бизнес, то его организует кто-то другой».

За эти три года обстановка более или менее стабилизировалась. Как показывает практика, специализированный арбитражный суд, применяя закон о банкротстве, может сыграть и положительную, и отрицательную роль. В первом случае с его помощью мы найдем по-настоящему эффективных собственников. А во втором – *суд может использо-*

вать как рычаг мафиозного перераспределения материальных ценностей. И такие случаи есть.

**В. М. АШИХМИН:** – Чтобы их не было, следует принять меры по совершенствованию законодательства. Например, внести в него изменения, предусматривающие активное участие государства на всех этапах процедуры банкротства. Сейчас важно откорректировать сумму требований, предъявляемых к должнику. Представляется целесообразным поставить ее в зависимость от активов последнего. Необходимо также исключить из закона положение, позволяющее кредитору предлагать на задолжавшее ему предприятие кандидатуру арбитражного управляющего, так как это и ведет к договорным банкротствам.

**В. П. ДАВЫДОВ:** – Это связано с большим воровством. Ведь вы же понимаете, что это такое. Вот машиностроительные предприятия не смогли бы упасть, если бы правительство их не добивало, обязуя все остатки сырья продавать на биржах.

Однако наш Металлургический завод имени Кузьмина очень спокойно чувствовал себя на бирже. Он, конечно, тоже попал в плохую ситуацию, когда появились у нас не денежные отношения, а «товарообман». У него начали расти долги, прежде всего связанные с уплатой налогов. Завод не выдержал. Лопнуло предприятие.

А ведь какие только методы на заводе тогда не изыскивали для того, чтобы удержаться, обмануть государство. Не секрет, что в этот период было организовано девять закрытых акционерных обществ, полностью разделен коллектив. И все ЗАО накопили долгов – ой-ё-ёй! Ну не так же надо было, в конце-то концов!

**В. В. АНТОНОВ:** – А вы посмотрите, как трактует закон сумму долга, при которой кредитор вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника несостоятельным банкротом. *Эта сумма настолько мизерная в настоящее время, что в принципе возбудить дело о банкротстве фактически можно в отношении любого предприятия.*

**Л. М. ШЕЛЕНГОВСКАЯ:** – Это 500 минимальных размеров оплаты труда для обычных предприятий и 1000 – для кредитных организаций. Если бы мы на сегодняшний день этой нормой руководствовались, можно было скопом предприятия всей России объявить несостоятельными. Потому что долги на 42 тыс. руб. найдутся у каждого. Но ни у фискальных органов, ни у прокурора (а ему тоже дано по закону право обращаться с заявлением в арбитражный суд) рука на это не поднимется. А если бы кто-то и решился на этот шаг, то арбитражный суд, наверное, обхохотался бы, хотя в рамках закона все нормально, да?

В целом я, конечно, считаю правильным (раз уж так установили!), что каждый кредитор имеет право обращаться с заявлением в суд. Это и налоговая инспекция, и пенсионный фонд, и фонд социального страхования – любой конкурсный субъект из тех, кого мы зачисляем в так называемые «третью» и «пятую» очереди по возврату долгов.

**Б. В. КУЗНЕЦОВ:** – Если посмотреть на ныне действующий закон глазами кредиторов, то он слишком мягкий. Во всяком случае, шансы коммерческого кредитора что-то получить после того, как заемщик стал банкротом, вообще ничтожны. Однако тот же закон с точки зрения должника слишком жесткий. Мы ведь только что выяснили, что объявить его несостоятельным за какие-то достаточно мелкие вещи можно очень даже просто.

Надо, видимо, как-то определяться с политикой. *Либо мы защищаем кредитора, либо мы защищаем должника. Мы не можем защищать того и другого одновременно, потому что это уже полный произвол.* Когда арбитражный суд в одном решении – на стороне должника, в другом – кредитора и каждый раз руководствуется своей человеческой совестью, не слишком ли большая нагрузка на совесть?!

**А. И. АЙДАРОВА:** – Нужно сказать, что до 2000 г. практика ликвидации юридических лиц была следующей: налоговые органы обращались с исками в арбитражные суды, последние принимали решения, причем сама процедура лик-

видации возлагалась на налоговиков. Это было связано с тем, что уже в момент рассмотрения спора невозможно было найти ни учредителя обанкротившегося предприятия, ни его руководителей. Поэтому саму процедуру ликвидации осуществлять было некому. Учитывая эти обстоятельства, Высший арбитражный суд в соответствии с законом внес необходимые коррективы: обязательное участие ликвидационной комиссии в процедуре банкротства и назначении арбитражного управляющего.

**Е. В. ЖУРАВСКАЯ:** – Процедура внешнего управления необходима для того, чтобы усилить налоговую дисциплину, провести реструктуризацию или перераспределить активы в пользу более эффективных собственников, что в общем-то и является конечной целью подобного мероприятия.

Однако на самом деле это не так. Детальное изучение данных дает основание предполагать, что *процедура внешнего управления используется зачастую просто как механизм защиты от внешних долговых обязательств, а также (и, должна заметить, даже в большей степени) для отсрочки выплат федеральных налогов.* Это касается прежде всего крупных предприятий.

Иными словами, вместо ужесточения бюджетных ограничений установление внешнего управления на предприятии приводит, как правило, к их ослаблению. Дело в том, что региональные отделения арбитражных судов иногда находятся под влиянием территориальной власти. Это дает возможность последней назначать внешних управляющих, подконтрольных либо старому руководству предприятий, либо административным структурам области, края или республики. Причем все это происходит на относительно неплохих предприятиях, поскольку именно в таких случаях обязательства предприятий перед федеральным бюджетом и прочими внешними кредиторами могут быть относительно высокими, а значит, им есть что защищать.

*Создается абсурдная ситуация, когда предприятие исправно выплачивает региональные налоги, обеспечивает занятость населения, несет на себе большую часть социальных активов, но при этом и федеральные налоги*

*этого предприятия, и его кредиторская задолженность перед внешними заимодавцами заморожены процедурой внешнего управления. И предприятие довольно долго так действует.*

Это, конечно, гипотеза, но она подтверждается исследованиями. Интересен такой факт: фирмы, находящиеся под внешним управлением, очень неравномерно распределены по регионам. *Например, в трех областях Западной Сибири более 30% всего объема промышленного производства приходится на предприятия, против которых была начата процедура внешнего управления.* В то же время есть 24 региона, где предприятия почти ничего не производят, но их никто и не думает банкротить.

*Процедуры внешнего управления более часты в регионах с сильной региональной властью, именно там, где федеральные налоговые неплатежи очень высоки, а региональные налоги выплачиваются в полном объеме. Это объясняет, почему частные кредиторы пассивны: они действительно в этой ситуации ничего получить не могут. Причиной этого является не только скрытая от посторонних глаз деятельность внешних управляющих, но и непрозрачность и зависимость судов.* Я хочу это подчеркнуть. Также хочу отметить, что влияние региональных властей на процедуры банкротства может не только замедлить реструктуризацию, но и ускорить ее. Все зависит от того, в чем заинтересована региональная администрация.

Наши данные позволяют судить о том, на каких предприятиях инициируются процедуры банкротства, но мы плохо знаем, что происходит с ними потом. А это очень важно.

## «СПЕЦНАЗ» НАШЕГО ВРЕМЕНИ

**В. М. АШИХМИН:** – Поэтому нам особо стоит остановиться на профессионалах самого высокого класса, которые этой работой занимаются. Сегодня в процедурах оздоровления экономики происходит объединение усилий государства и антикризисных управляющих. Создано некоммерческое партнерство – Сибирская гильдия профессиональных антикризисных управляющих.

В настоящее время в Новосибирской области активно формируется институт антикризисных управляющих, подготовлено 370 специалистов по антикризисному управлению, 154 арбитражных управляющих первой категории и 32 – второй категории. Контроль за их деятельностью отнесен к компетенции Федеральной службы по финансовому оздоровлению. Утверждено положение об осуществлении сотрудниками федеральной службы надзора за деятельностью арбитражных управляющих.

Конечно, не все и не всегда идет так хорошо, как хотелось бы. В 2000 г. вынесено предупреждение двум управляющим, отозвана лицензия у одного арбитражного управляющего за некачественное исполнение обязанностей.

**Вопрос:** – Как оценить эффективность работы управляющего?

**В. М. АШИХМИН:** – Он обязан действовать в рамках законодательства, учитывать интересы кредиторов и должника. Но в первую очередь все зависит от кредиторов. Если их требования выполняются, значит, все нормально и основная задача внешнего управления решена...

**В. В. АНТОНОВ:** – У нас почему-то скромно умалчивают о том, что арбитражный управляющий – это индивидуальный предприниматель прежде всего. Приведу пример. На одном предприятии назначили арбитражного управляющего, он тут же взял свои личные деньги, внес в кассу этого предприятия и говорит: «Я вам отдал их на хранение, а вы платите мне проценты за это». Самое смешное – получал их! Ну как это назвать? Чтобы подобные факты не могли повториться, следует изменить закон. *Я думаю, что должны быть созданы управляющие компании с большим капиталом, которые занимались бы восстановлением платежеспособности должника.*

**Б. В. КУЗНЕЦОВ:** – Действительно, поскольку мы говорим о том, что механизм банкротства служит переходу собственности от неэффективных владельцев к эффективным, то ключевой момент здесь – прозрачность работы арбитражных управляющих. Процесс перераспределения должен быть виден всем его участникам.

**В. Ф. СОБОЛЕВ, директор учебного центра по подготовке антикризисных управляющих:**

– Позвольте на конкретном материале представить вам типичного арбитражного управляющего из тех, кто, переступив порог нашего учебного центра, хотел бы получить лицензию на этот новый, неизвестный ранее вид деятельности. По своему статусному положению это в 85–90% случаев директора объединений, чаще всего финансовые.

Среди учащихся преобладают руководители и специалисты инвестиционно-финансовых, юридических и арбитражных компаний, фирм по управленческому консалтингу. Не так давно областная администрация приняла решение отправить к нам на подготовку 50 человек, работающих в фирмах малого бизнеса.

Слушатели выбирают профессию антикризисного управляющего осознанно. Тех, кто рассчитывает на «авось» (мол, выйду на простор, а там видно будет, как закрепиться), очень мало. Как правило, все определили объекты, на которые они планируют попасть, а на этих объектах их намерены взять. Мотивы тех и других понятны: *есть компании, которые успешно работают и тем не менее целенаправленно готовят себе команды хватких арбитражных управляющих. Руководители этих компаний понимают, что места, где происходят процессы банкротства, есть не что иное, как точки сверхприбыли. В конечном счете они разрабатывают стратегию и тактику агрессивного бизнеса, связанного с захватом соответствующей части рынка.*

Года полтора назад у нас в учебном центре был достаточно заметным процент безработных. Причем безработные самые разные – от директоров крупных заводов и военных пенсионеров (из тех, кто еще в расцвете сил и кому нечем заняться) до биржевых спекулянтов, совершающих в связи с дефолтом перемещение с рынка ценных бумаг на рынок арбитражного управления.

**Л. М. ШЕЛЕНГОВСКАЯ:** – Арбитражный управляющий должен быть прежде всего личностью. Мы почему-то очень мало говорим об этом, хотя его жизненное кредо име-



ет очень большое значение. Отрадно, когда во главе предприятия после введения процедуры внешнего управления оказывается человек, который не думает, пользуясь выпавшим на его долю временным промежутком, как украсть все оставшееся. А ведь чаще всего доминирует (давайте называть вещи своими именами) именно этот мотив.

**В. П. ДАВЫДОВ:** – Расскажу, с чем я столкнулся на Metallургическом заводе имени Кузьмина. Он стоял 9 месяцев. Вы, наверное, представляете, что происходит, когда такой гигант замирает на полгода и более. Людям не на что жить! Поэтому воруют все, что можно своровать, – по винтикам разбирают агрегаты, сдают медь, подшипники и так далее. Плюс ко всему – полностью отключены электроэнергия и газ. А на дворе – ноябрь. Когда меня назначили, было очень страшно, потому что надо было наладить работу предприятия, сделать его платежеспособным и рассчитаться с кредиторами. Им нужно было отдать 450 млн руб.

Разрабатывая план внешнего управления, конечно, мы хотели сделать все по науке. Потому что мощность самого предприятия огромная. Это – переработка 110 тыс. т металла в месяц. Даже работая на 30% мощности, мы спокойно могли бы рассчитываться в течение года со всеми кредиторами. И это сбивало всех с толку: имея такие огромные мощности, да не выйти из банкротства?!

Однако те, кто так думал, не учитывали издержки плановой экономики, когда металлургические предприятия с первым переделом такие, как КМК, Запсиб, уральские заводы, Магнитка и прочие, поставляли заготовку на предприятия с глубоким переделом, каковым и является Новосибирский металлургический завод. Да, в советские времена он получал слябы отовсюду, а как это сделать сейчас, когда потеряно полностью доверие как к партнерам, так и к самому заводу? При полном отсутствии банковских средств заготовку получить вообще невозможно. Представляете, какая ситуация?

Конечно, надо было установить партнерские отношения с теми, кто думает не только о сегодняшнем дне, но и немножко смотрит вдаль. Мы заключили соглашение о постав-

ках с Запсибом. Они обещали 30 тыс. т в месяц. И я смело составляю план внешнего управления. Пишу в нем, что мы в течение года достигаем намеченного уровня. Но обещанные 30 тыс. т заготовок я получил только в августе 2000 г. Я за весь год работы даже по 20 тыс. т в месяц не получал, шло по 18–15 тыс. т.

Ситуация такая: никто вам кредит не даст. Ни под какие гарантии, ни под какие залоги я не мог получить заготовки. Если бы была у меня возможность, я бы под оборотные средства, под тот же сляб взял хотя бы 30 миллионов, и тогда бы поставленная задача постепенно была решена, но...

Понадеялся я было на поддержку правительства. Вошел в так называемый «Класс потенциальных получателей кредитов». В Минэкономике РФ и областной администрации мне дали гарантии. Но у Минфина всегда, наверное, так: вместо денег – вошь на аркане. Поэтому обращаться за льготным кредитом, да еще в таких условиях – пустая трата сил.

А тут уже и конец января – наступает время отчетов. И налоговые инспекторы в обязательном порядке требуют все недоимки уже как текущие платежи, то есть, блокируют всю работу внешнего управляющего. Договориться с налоговиками невозможно. И оспорить тоже невозможно. Со всем можно растеряться в такой ситуации, но выход всегда есть: либо сдаться, либо все-таки победить.

Естественно, выбираешь «победить»! Ищешь огрехи энергосбыта. Работая внешним управляющим, я с энергетиками всегда сужусь и высуживаю очень много за их неразумные действия. Это было не раз. Меня они хорошо знают и так просто на конфликт не идут, а бывает, что и помогают. Они ведь тоже являются должниками. И кого бы вы думали? Газпрома! А Газпрому нужны трубы нашего класса. Мы договариваемся с Газпромом об их изготовлении и поставках. А он включает нам электроэнергию и выступает гарантом. Найти такого гаранта на первоначальном этапе – трудно, конечно, но нам удалось!

Под станами и редукторами жгли костры. Было хуже, чем в 1942 г., когда завод начинал работать. Тем не менее процесс пошел. Газпром заставил поставщиков привозить своевременно сляб. Завод задышал.

Вся проблема в том, что внешний управляющий не защищен. Он беспомощен, когда приходит с проверкой многоуважаемый пенсионный фонд, для которого я, чтобы заплатить вовремя, бьюсь, как селедка об пол. А с ним идет этот самый из налоговой полиции, и против меня заводится уголовное дело за то, что я выбил аванс людям, которые год не получали зарплаты и выходных пособий... Да, я выдал этот аванс, но не заплатил пенсионных. Потом, через два месяца, я стал их отдавать регулярно. Однако уголовное дело на меня все-таки завели... Успели.

**Л. М. ШЕЛЕНГОВСКАЯ:** – Возникает вопрос, зачем мы это делаем? В частности, зачем пенсионный фонд так вот резко поднимает топор, а потом опускает его на чью-то голову? Да они мне во сне снятся, эти предприятия! Металлургический завод был заводом союзного значения и гремел на весь мир. А сегодня он проходит процедуру банкротства по заявлению пенсионного фонда, так же как и электродный завод, и «Сибирский антрацит».

Извините меня, пожалуйста, господа! Но ведь есть еще и политика. Вы понимаете? Есть еще политика! Не от нас зависящая, здесь присутствующих в зале, и не от меня – совершенно маленького серого клерка. Есть политика, когда тебе диктуют. И мы так уважительно к этой политике относимся, думаем: раз государство, раз органы очень высоких ступеней продиктовали, стало быть, надо так делать. И в результате мы от этого только выиграли.

Зачем мы выступаем инициаторами банкротства? Нам надо денежку собрать! С должников! Для того чтобы сформировать бюджет пенсионного фонда. И чтобы нашим с вами родителям, бабушкам, дедушкам пенсию вовремя принести! Поэтому мы – за макиавеллизм (знаете, что это за теория такая?), когда все средства хороши для достижения цели. В глубине души я против этого. Но куда деваться?! Приходится прибегать абсолютно ко всем средствам.

Если бы на металлургическом заводе не возбудили процедуру банкротства, то он не заплатил бы не только долги, которые он накопил, но даже и текущие платежи. А теперь он текущие платежи за все это время, с момента, когда в

1998 г. началась процедура банкротства, отдает нам тика в тика. Это, ни много ни мало, а пять миллионов ежемесячно. Электродный завод должен пенсионному фонду 103 млн руб. Этих денег достаточно, чтобы выплатить месячную пенсию всем пенсионерам Новосибирской области (а их у нас 700 тысяч!). Вот какая это колоссальная сумма. Мы их, эти денежки, по крохам собираем. По крохам!

**Б. В. КУЗНЕЦОВ:** – Все-таки не очень ясны типичные мотивы участвующих в банкротстве агентов. Чем они руководствуются? То, что кредиторы из пенсионного фонда заботятся о старушках, – это я понял. А вот те остальные, кто инициирует банкротство, они-то что с этого хотят понимать? Существуют ли какие-то разные виды таких исков? На что, скажем, рассчитывают «старые» собственники, когда доводят дело до банкротства? Почему они не решают эти проблемы во внесудебном порядке? Почему львиная доля банкротств инициируется государственными служащими? Я полностью согласен с теми, кто считает это ненормальным.

В остальном мире процесс банкротства затевают, как правило, частные кредиторы, когда не могут по-другому вернуть свои деньги. А у нас таким способом налоговые ведомства собирают недоимки. *Можно, конечно, ответить на вопрос, почему частные кредиторы не хотят доводить дело до банкротства и редко его инициируют. Надо бы понять, всегда ли это так, и если они его инициируют, то чем руководствуются?*

С трудом верится, что государство может избавить от всех бед: мол, только оно защитит, и все должно быть государственным. Последние 10 лет это не очень подтверждают. Иногда, наверное, даже и лучше, если государство, а не суд, будет назначать внешних управляющих. Может, государственные управляющие в чем-то и превосходят частных. В наших условиях чаще всего так оно и есть. Но главное здесь все же не это.

Арбитражных управляющих надо знать в лицо. Хороших, плохих, разных. *Боле того, должен произойти переход от индивидуалов к фирмам. Потому что это надо быть незаурядным и героическим человеком, чтобы в одиноч-*

ку прийти и составить план вывода предприятия из кризиса и его же в одиночку реализовать. В других странах есть конторы, разные специалисты, юристы, экономисты, технари, которые профессионально занимаются созданием антикризисных программ. Они ведут не одно предприятие, а несколько. Арбитражный управляющий там все время имеет консультационную поддержку от своей фирмы. Более того, эта фирма обладает финансовыми ресурсами и может обеспечить на первых порах оплату этого арбитражного управляющего из своих фондов.

*У меня сложилось впечатление, что внешнее управление в нашей стране – это тупик. Оно не в состоянии решить проблемы предприятия. Потому что прийти на предприятие и сразу же отдавать все текущие платежи – нереально. В 90% случаев это просто сделать нельзя. Нужны стартовые капиталы, деньги, те же оборотные средства или что-то еще, чтобы начать восстанавливать производство.*

Мне непонятно, каким образом управляющие выкручиваются из этих тисков. Я подозреваю, что они эти деньги все-таки получают каким-то образом, от кредиторов, или как-то еще. Ну не могут же все ходить по кабинетам и вышибать льготы, кредиты и так далее. Как они получают эти деньги, *каким образом вообще физически можно сдвинуть с мертвой точки производство и одновременно выплачивать долги?..*



**Встречу за «круглым столом» организовали: Российская программа экономических исследований; ОО «Союз юристов»; Федеральная служба финансового оздоровления; администрация Новосибирской области.**

**Подготовил М. Е. ХЕНКИН**

# **Из кошельков жителей**

**Р. Ф. БУРКОВА,**  
кандидат экономических наук, Кемеровский филиал  
Московского госуниверситета коммерции,  
**С. П. СУББОТИН,**  
начальник департамента администрации Кемеровской области

Уже более 5 лет в России осуществляется реформа жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Она предусматривает перевод отрасли на самоокупаемость, то есть население должно оплачивать 100% расходов на жилищно-коммунальные услуги.

---

## **Аварийно-восстановительный режим**

---

Реформа должна повысить эффективность эксплуатации жилья, улучшить условия проживания населения, укрепить жилищные права граждан. Также проектируется снять с предприятий расходы по содержанию социальной сферы. В конечном итоге должны увеличиться поступления средств в бюджеты всех уровней.

Реформа жилищно-коммунального хозяйства в Кузбассе началась с того, что на баланс муниципалитетов от угольщиков, химиков, строителей было «сброшено» более 31 млн кв. м жилья, сотни километров различных коммуникаций.

При этом полностью отсутствовали финансовые средства на их содержание и обслуживание. Полученное хозяйство таково, что организации ЖКХ региона, принявшие его, в большинстве своём стали работать не в эксплуатационном, а в аварийно-восстановительном режиме.

В настоящее время основные источники для содержания всей инфраструктуры жилищно-коммунального хозяйства – бюджетные (муниципальные, областные, частично федеральные) ассигнования, платежи населения. Предусматривается сокращение расходов на содержание жилищно-коммунального хозяйства.

Сложившаяся в Кузбассе в январе-июне 2000 г. величина затрат на содержание 1 кв. м жилья составило 10,9 руб., что существенно ниже федерального стандарта предельной стоимости предоставляемых жилищно-коммунальных услуг. Для Западно-Сибирского экономического района этот стандарт составлял в 2000 г. 16,4 руб. Но даже при столь невысоком уровне затрат по сравнению с федеральным стандартом фактическое возмещение населением издержек областного ЖКХ намного ниже принятого на 2000 г. федерального норматива в 70%.

---

### Не экономия издержек, а достигнутый их уровень

---

Затраты предприятий ЖКХ на содержание жилищного фонда и жилищно-коммунальные услуги в среднем по Кемеровской области с 1998 г. возросли в расчёте на душу населения с 62,4 до 134,6 руб., или на 45,7%, в то же время индекс роста цен производителей на промышленную продукцию вырос на 87%. То есть стоимость материальных ресурсов, используемых на содержание ЖКХ, увеличилась почти в 2 раза.

За первые 6 месяцев 2000 г. общая сумма бюджетных ассигнований в отрасль уже достигла 0,7 млрд руб., в то время как за 1999 г. она составляла 1,1 млрд руб. При этом расчеты показали, что в январе-июне 2000 г. население возместило только 34,6% затрат, а утвержденный федеральный норматив – 70%. Если ситуация не изменится, бюджет может просто не выдержать, так как на ЖКХ сейчас тратится более 20% консолидированного бюджета области.

Для повышения уровня возмещения затрат населением есть несколько путей. *Во-первых*, выявление непроизводительных расходов и снижение затрат, *во-вторых*, повыше-

ние собираемости платежей за жилищно-коммунальные услуги с населения, *в-третьих*, увеличение бюджетного финансирования.

Конечно, первый путь предпочтителен. Учитывая уровень жизни населения, администрация области главным приоритетом в реформировании ЖКХ сделало снижение расходов, а не повышение тарифов на жилищно-коммунальные услуги.

Может показаться, что резервов для снижения затрат практически нет, так как они намного ниже федерального стандарта расходов. Это достигнуто не столько благодаря экономии затрат, а потому, что федеральные стандарты устанавливались от уровня затрат, сложившихся в городе и области, и на этой основе выводились средние по региону.

Поэтому установленные тарифы неоправданно высоки, поскольку сама методология их формирования затратная и не побуждает коммунальные предприятия повышать эффективность работы. Сокращение издержек производства означает для них снижение в ближайшем будущем тарифов и прибыли, тогда как рост издержек может быть компенсирован повышением тарифов.

Второй путь по увеличению доли возмещения издержек на жилищно-коммунальные услуги, как уже было сказано, – достижение максимальной собираемости платежей за эти услуги с населения. Среднемесячные платежи населения за жилищно-коммунальные услуги в Кузбассе растут медленнее, чем фактические затраты на них, и их рост значительно отстаёт от темпов роста инфляции.

Величина среднемесячных платежей населения увеличилась с 3,26 руб. на 1 кв. м обслуживаемой площади в 1998 г. до 3,63 руб. на 1 кв. м в январе–мае 2000 г., или на 11,3%, а в расчёте на душу населения – с 35,7 до 44,8 руб., или на 25,5%. По нашему мнению, увеличение тарифов должно соответствовать темпам инфляции.

---

### В зависимости от доходов населения

---

Кроме этого, при повышении собираемости платежей с населения надо учитывать и общее улучшение социально-



экономической ситуации в области в 1999–2000 гг. по сравнению с 1998 г. Так, среднемесячный стоимостной объём производства на душу населения в среднем по области в 1999 г. по сравнению с 1998 г. возрос на 63%, а в первом полугодии 2000 г. – ещё на 51,9%.

Физические объёмы производства увеличились в 1999 г. на 20%, в первом полугодии 2000 г. – на 5%. Среднемесячная заработная плата по области в 1999 г. по сравнению с 1998 г. выросла на 38,3%, а в первом полугодии 2000 г. – ещё на 32,3%, что существенно опережает темпы инфляции в эти годы.

Просроченная задолженность по заработной плате в среднем по области за 1999 г. сократилась на 43,5%, а за январь–июль 2000 г. – ещё на 26,6% и составляет в настоящее время примерно 0,6 среднемесячного фонда оплаты труда всех трудящихся области. В 1998 г. задолженность была примерно 2,5 среднемесячного фонда оплаты труда.

Так что в среднем по области темпы роста средней заработной платы существенно опережают темпы увеличения платежей населения за жилищно-коммунальные услуги. Это свидетельствует о возможном повышении тарифов, что обеспечит увеличение доли возмещения затрат ЖКХ за счёт населения.

Второй путь (максимальная собираемость платежей) социально опасен. Ведь 62% кемеровчан имеют доход ниже среднедушевого дохода по области. Более чем у 30% жителей доход ниже прожиточного минимума. Самый высокий доход имеет население Новокузнецка. Самый низкий – в сельских районах и небольших городах (Мариинск, Анжеро-Судженск, Юрга).

Поэтому необходимо установить дифференцированные по городам и районам, в зависимости от доходов населения, уровни возмещения затрат и соответственно размеры дотаций из бюджета.

Принятие в настоящий момент тарифов на жилищно-коммунальные услуги, исходя из экономических возможностей населения городов и районов, позволит довести возмещение затрат населением до 60%.

---

## Как перейти к нормальной работе?

---

С принятием второй части Налогового кодекса соотношение платежей, перечисляемых в федеральный бюджет и в бюджет области, изменится: раньше было 50 на 50%, а будет 70 на 30%. А это значит, что возможности региона в дотировании ЖКХ существенно снизятся. Это может привести к окончательному развалу этой отрасли.

Чтобы этого не произошло в Кузбассе, по расчётам специалистов ЖКХ региона, требуется установить федеральный стандарт затрат на жилищно-коммунальные услуги 32,85 руб. на 1 кв. м в месяц, вместо нынешних 16,4 руб. и, соответственно увеличить объём дотаций на ЖКХ из федерального бюджета.

Дополнительные средства надо направлять на реализацию федеральной программы энергосбережения. Это позволит в течение 5 лет за счет целевых трансфертов из федерального бюджета значительно обновить теплогенерирующие установки и коммуникации ЖКХ. И тогда можно будет перевести региональное ЖКХ в нормальный режим работы, устранив аварийно-восстановительный, постепенно обновить практически полностью изношенные основные фонды отрасли.

Увеличение федерального стандарта затрат оправданно экономически и социально, в перспективе это обеспечит 100-процентное возмещение затрат ЖКХ населением, а значит, снизит нагрузку на региональный бюджет.

# МЕШОК МУКИ и числа Фибоначчи

---

Как вы думаете, многие ли владельцы пекарен читают (да еще в библиотеках!) книги по космогонии, геологии, истории, мифологии? Ответ очевиден, и этот довод в пользу того, что наш сегодняшний собеседник – человек, как минимум, неординарный.

Большинство предпринимателей, начинающих собственный бизнес, идут на такой шаг все-таки ради средств к существованию, достойному в той или иной мере. Нашему же гостю захотелось проверить, правда ли, что окружающий мир имеет некую структуру, и процессы, происходящие в природе и обществе, подчинены налагаемым этой структурой закономерностям\*. Если это так, значит, строя свою деятельность соответственно, можно свести на нет энергозатраты и избежать ошибочных шагов.

И он основал собственное предприятие, чтобы проверить свои догадки.

---

Сегодня **Игорь Викторович Иванников** – владелец нескольких хлебобулочных предприятий, которые успешно работают в Новосибирске вот уже пятый год. ООО «Сдоба» – это эксперимент с целью проверки достаточно фантастической идеи планирования деятельности, подчиненного строгим (и давно известным) законам.

Опыт оказался успешным: «Сдоба» поставляет свою продукцию в магазины четырех районов города при постоянно неудовлетворенном спросе. Предприятие развивается так интенсивно, что через пару лет его продукцией будет охвачен весь Новосибирск.

---

\* Подобные идеи были популярны в 70-х, примером может служить закон солитона, описывающий многие процессы во Вселенной. Или закон циклов, открытый Станиславом Варвариним (см. публикацию Евг. Голомолзина в газете «Не может быть» № 2 за 1999 г.).

Одним словом, Иванников в рекламе не нуждается и поговорить хотел о другом. Он ищет единомышленников либо квалифицированных критиков и даже ученых оппонентов, так как очень уж масштабна владеющая им идея: создать единый научный центр нового поколения, который, обобщив опыт многих наук, вооружил бы людей правильным методом действий.

Как известно, недостатка в хороших идеях нет, но Игорь Викторович практически осуществил задуманное дело, нужное и успешное. Поэтому наш журнал, далекий от обсуждения фантастических идей, предоставил ему слово. «Виновны» ли в успехе числа Фибоначчи или что другое, судите сами. Между прочим, Софья Губайдуллина, писавшая гениальную музыку, тоже, говорят, поклонница численных закономерностей...

Иванников по образованию (и по прежнему опыту) – энергетик, выпускник Новосибирского электротехнического института (НЭТИ). В начале 90-х основательно изучал маркетинг как слушатель курсов, проводившихся в рамках американских образовательных программ USID для российских предпринимателей.

И даже зарабатывал составлением бизнес-планов, в частности Иванниковым разрабатывались проекты реконструкции Егорьевского месторождения Запсибзолота под инвестиции Газпрома, а также совместного предприятия ООО «Стройкерамика» и австрийской фирмы «Цигельмайстерхаус» по производству стеновых панелей и строительству. Бизнес-план для керамического производства занял первое место на Сибирской ярмарке в конкурсе совместных проектов. Зарабатывал неплохо, на безбедную жизнь хватало.

Но... Магия универсальных констант не давала покоя, нечто неведомое в глубине сознания толкало к действию. На несколько месяцев, бросив все другие дела, Иванников засел в библиотеках. Построение звукового ряда, прогрессия размножения кроликов, реакция головного мозга на раздражители, пропорции построения ближайшего космоса и структура атомов. – столь разные вещи описываются числами Фибоначчи. Температура окружающего воздуха, при

которой человек чувствует себя комфортно, соотносится с нормальной температурой тела по тому же «золотому сечению». Как и нижняя и верхняя границы нормального давления крови в человеческом организме...

Игорь Викторович предположил, что и в области социально-экономической процессы идут подобным же образом, т. е. подчинены тем же закономерностям. И решил гипотезу проверить практикой, ибо что как не она есть критерий истинности?

**– Когда и как Вы начали эксперимент и на какие средства?**

– В 1996-м году и в общем-то с нуля, если говорить о деньгах.

У меня не было намерения заняться каким-либо конкретным производством, выбор был отчасти интуитивным. Возможно, подсказан женой, вернее, тем, что она всегда пекла удивительные булочки и пироги. Если бы я владел капиталом, достаточным для более основательного бизнеса, вероятно, выбрал бы другое занятие. Но это неважно, все дело в правильном плане действий. Главное – учесть закономерности, а не ломиться наобум, выработать метод.

Я рассчитал проект своего предприятия на пять лет вперед, представив его как процесс. В основу заложил числовые константы, определившие по некоторой формуле масштаб периодов развития. Периоды и условные единицы были введены еще и с целью контроля.

Сейчас предприятию идет пятый год, и все это время его развитие строго соответствовало первоначальному плану: в намеченных точках подъема наблюдался рост, «нейтральные» точки совпадали с интервалами стабильного развития. Все важнейшие события происходили в соответствии с намеченными ключевыми датами. Складывается впечатление, что удалось спрогнозировать важнейшие обстоятельства, с которыми действительно в дальнейшем предприятию пришлось столкнуться, в том числе и экономические потрясения последних лет.

Развитие предприятия доказывало первоначальную идею, а именно: знание закономерностей и следование им созда-

ют как бы бесконфликтную зону, где можно действовать без преград и ограничений, т. е. жить разумно.

**– Каждый бизнес-план имеет конечную цель...**

– Конечной целью я положил покупку очень дорогого мини-хлебозавода производства французской фирмы «Бонгар». Точнее, уровень прибыли, позволяющий по истечении пяти лет купить этот завод. Очень уж он мне нравился.

**– Почему было не взять кредит?**

– Потому что я и пять лет назад, и сегодня абсолютно убежден, что с кредита дело начинать нельзя.

Я начал с мешка муки. В оборудование не вложил ни копейки: восстановил то, что по причине износа столовая одного крупного завода выставила на улицу.

И, как я уже говорил, вооружившись рецептами супруги, начал печь булки.

**– Позвольте, но булки мало испечь, их нужно еще и продать.**

– Прежде чем взяться за дело, я немного изучил «рынок сбыта»: брал изделия одного специализированного цеха – штук 400 – и развозил по торговым точкам, добавляя немного к цене. Булочки раскупали. Постепенно я начал часть товара заменять собственноручно изготовленными, потом стал развозить только свои. Но это штрих – не зря ж я учился маркетингу. Если всерьез, то я абсолютно уверен, что будет продано все, что испекут мои пекари. Сегодня – это свыше 15 тыс. единиц продукции в сутки.

**– И Вас не пугает конкуренция?**

– Нисколько. Это при том, что мои булки самые дорогие в городе. Секрет прост: они самые вкусные. Тесто ставят на молоке и кладут туда лучшую алтайскую муку – рубцовскую. Я делаю самые лучшие в мире булки потому, что хочу, чтобы их быстро раскупали и ели еще горячими.

Вообще, я уверен: если за что братья, делать надо лучше всех. Тогда ни маркетинговых исследований особых не потребуется, ни изучения действий конкурентов.

**– А откуда же покупатель узнает, что Ваши булки лучше прочих?**

– Узнает, будьте уверены – достаточно один раз попробовать. Ведь знает же покупатель, скажем, дорогой обуви, что она лучше дешевой. Конечно, покупают и дешевую продукцию, стало быть, и та и другая имеют право на существование.

**– Наверное, потому, что вкусную булку, в отличие от хорошей обуви, может позволить себе куда больше народу, тех 15 тысяч штук, которые цеха «Сдобы» ежедневно выпускают, постоянно не хватает. Но все-таки: как организован сбыт Вашей продукции?**

– Мы действуем очень просто, по принципу «Не хотите – не берите». Я говорю «мы» потому, что уже примерно через год сбыт я с себя снял – с 97-го этим занимаются другие люди – дистрибьюторы. Вообще-то сбыт организован примерно по схеме сетевого маркетинга – двухуровневого. И основан на антирекламе.

Если хлебокомбинатам, бывает, магазины задерживают расчет по неделям, то с нами работают по предоплате – полной или частичной. Потому что магазины уверены в сбыте моих изделий, и знают, что если сегодня не заплатят, завтра продукции «Сдобы» у них не будет.

Несмотря на то, что три цеха работают в три смены, спрос на нашу продукцию удовлетворить не можем.

**– Что же мешает расширить производство?**

– Тот же вопрос мне задавали и в городской администрации. Ответ прост: отсутствие свободных площадей. (Они-то думали, что начну просить поблажек, льгот, денег...)

И вот на днях мы открываем еще один цех. Скоро будем расширять ассортимент за счет кондитерских изделий. Кстати, здесь все идет в соответствии с моим планом развития – можете посмотреть.

(Игорь Викторович показывал мне книгу учета, судя по виду, явно не вчера начатую. Там в соответствии с его гипотезой – вся история его бизнеса, причем, повторяю,

написанная, так сказать, априори. Конечно, некоторые коррективы Иванников в первоначальный план вносит, но, говорит, не принципиальные.)

**– Я бы хотела спросить вот что: как Вы контролируете деятельность ваших предприятий, ведете сбор информации? Ведь зачастую отсутствие достоверных сведений и служит камнем преткновения в попытках сделать работу многих производств эффективной.**

– Во-первых, меня информируют о делах ежедневно. Во-вторых, люди ведут себя вполне порядочно, возможно, из-за страха быть уволенными. В-третьих, я досконально изучил свое производство, так как создавал его сам, сам делал всю работу и прекрасно знаю всю технологию: меня трудно ввести в заблуждение. Мне достаточно просто попробовать булку, и я буду знать, чего в ней не хватает, что и где было сделано с нарушением.

Другими словами, у меня нет проблем с контролем, как нет и отдельных затрат на этот вид деятельности.

**– Поговорим о затратах?**

– Я не делаю из этого секрета – структура затрат соответствует все тем же запланированным пропорциям и выглядит примерно так:

25% – заработная плата;

10–12% – текущий ремонт, комплектующие, транспорт;

58% – сырье.

Остальное съедают всяческие поборы, к которым я отношу наряду с общеизвестными (арендные платежи, инспекционный контроль со стороны органов сертификации, санэпиднадзора, пожарной инспекции, энергонadzора и др.), оплату услуг бухгалтеров. Они работают, чтобы отчитываться перед налоговой, и только. Ни мне, ни производству как таковому они не нужны – значит, содержание бухгалтеров есть вынужденные, внепроизводственные затраты, или поборы.

**– Можно задать нескромный вопрос – о прибыли и налогах? Хотя, как говорил Оскар Уайльд, нескромных вопросов не бывает – бывают нескромные ответы...**



– Давайте скажем так: ни одна из многочисленных налоговых проверок не выявила никаких нарушений. Налоги плачу, как положено.

Прибыль также соответствует намеченным плановым периодам и позволяет развиваться без копейки заемных денег. Надеюсь, что скоро за счет растущих доходов можно будет кое-что сделать для своих работников и их детей. Ведь подавляющее большинство из них – женщины, и я хорошо понимаю, как нелегко им живется.

Постепенно начинаем делать дополнительные выплаты – к 1 сентября, чтобы помочь собрать все необходимое для детей к школе; к Новому году – премии и подарки; к отпуску. Хотя статус малого предприятия нас не обязывает к этому. Просто я считаю, что прибыль – это деньги, которые мне доверены, и я должен ими справедливо распорядиться.

**– Расскажите, пожалуйста, об условиях труда.**

– На предприятиях действует жесткая система отбора, а желающих работать у нас очень много. Каждый раз, когда в связи с расширением производства требуются новые люди, перед проходной собираются очереди. Мы не даем никаких объявлений, и я не знаю, как они узнают о вакансиях.

Нанимаем работников на договорной основе. В договорах записано, что поощряется, что наказуемо. Оплачиваем отпуска и больничные. За счет предприятия возим людей на работу. Считаю, что наши люди социально защищены.

Предусмотрена некоторая норма продукции, которую каждый работающий может взять домой бесплатно.

**– Игорь Викторович, что значит для Вас Ваше дело?**

– Мне нравится, что могу дать людям работу. Но главное – я себя реализовал. Не как хозяин и директор – как исследователь и экспериментатор. У меня много идей, и я готов ими поделиться.

**– Спасибо за разговор и пусть он будет не напрасным: обязательно найдутся желающие познакомиться с Вашим опытом, ведь как-никак на дворе новое тысячелетие!**

Подготовила Е. Ю. ЕЛИЗАРОВА, кор. «ЭКО»

## *или неспешные раздумья об особенностях российского предпринимательства*

---

Женни Михелёва — молодая женщина с внешностью девочки-подростка, относится к числу предпринимателей, которые сделали себя сами. Она одной из первых открыла в Новосибирске меховой салон, который известен качеством товаров и высокой культурой обслуживания.

Мы знакомы с ней уже 8 лет. За это время она не только преуспела в бизнесе, но при этом неустанно накапливает интеллектуальный багаж, изучает экономику, китайский язык... Женни свободно рассуждает о научных экономических концепциях Гэлбрейта, Кейнса, Олсона, Леонтьева, размышляет об общественном устройстве... Но основной темой нашей беседы были реалии российской практической экономики.

---

– Женни Юрьевна, скажите, как складывается ситуация в российском меховом бизнесе? Как удается выдерживать жесткие условия конкуренции, когда на вещевых рынках полно дешевых шуб, дубленок от неизвестных производителей...

– Ситуация на российском меховом рынке сегодня непростая. По сути, в России в этой отрасли нет своих производителей. Хотя в столице осталось несколько меховых предприятий, но на потребительском рынке представлены шубы из Греции, в последнее время — из Китая. Их завозят в массовых количествах.

**– А где же наши меха?**

– Последние годы не способствовали развитию производства, в том числе звероводства. Для того чтобы получить хороший мех, необходимо хорошо кормить животных, вести селекционную работу. Меховая отрасль может нормально работать только в стабильной экономике, когда есть постоянное финансирование, оборот, планируемый спрос. А что в России? Только на моей памяти три раза поменялись деньги. По каким ценам в какой год идет продажа – трудно запомнить. За небольшой отрезок моей жизни ситуация столько раз менялась, что невольно задаешься вопросом: как можно в таких условиях что-то планировать, разводить пушных зверей?

**– В меховой отрасли, видимо, необходимы большие капиталы и длинные деньги?**

– Меховой бизнес капиталоемкий, требует много денег. Основная часть цены мехового изделия – это стоимость самого меха. В нынешних условиях средства, которые можно было бы использовать на развитие меховой отрасли, идут в торговлю, игру на курсе валют, посредническую деятельность. В 90-х годах, когда открылся рынок и его надо было чем-то наполнять, кто стал бы вкладывать деньги в меховую отрасль, в выращивание той же норки? Проще было выехать за рубеж, приобрести товар, привезти в Россию, продать и быстро получить прибыль.

Деньги из отрасли ушли, государственной поддержки не было. Более того, введенная налоговая система доконала все что можно. Поэтому таких зверохозяйств, как до перестройки, сейчас нет. А ведь были в России мощные зверохозяйства. Мы поставляли на международные аукционы много меха. Конечно, мы и сегодня продаем меха на аукционах, но это ничтожная часть того, что было раньше.

Российские зверосовхозы сегодня не смогут составить конкуренцию на мировом рынке. Хороший мех – только импортный. Лучший производят в Северной Америке, Канаде. Российский мех пригоден только для пошива ручным, кустарным способом, а для современных технологий пошивоч-

ного производства непригоден. К тому же в России не изготавливают оборудование ни для выделки, ни для пошива меха. Приходится закупать мех за границей. Конечно, профессионалы в стране остались, они пытаются в небольших объемах выделывать меха, завозят оборудование, мечтают реанимировать отрасль. Но это – капля в море. Качество при этом не гарантировано.

Поэтому нашим специалистам по выделке меха трудно конкурировать с немецкими, итальянскими коллегами. Качество российских готовых изделий ниже, чем иностранных.

Между тем для нашего климата шубы – не роскошь, а необходимость.

**– Есть ли в России модельеры, которые занимаются меховыми изделиями?**

– В Москве работает модельер-художник Ирина Крутикова, которая создает замечательные меховые вещи, на равных с Фенди. Но она одна. Как талантливому человеку, ей, конечно, приходится нелегко, она бьется в одиночку, пытается возродить уникальное искусство пошива меховых изделий. Помощи ниоткуда ждать не приходится.

Но не надо помогать, только не мешайте! Чтобы так творить, как она, нужно быть в какой-то степени человеком отчаянным, авантюристом по характеру. В России начать бизнес, вести его, тем более сейчас, осваивать производство – это очень большой риск.

**– С какими трудностями приходится сталкиваться?**

– Раньше считали, что предприниматели – воры, выскочки. Сейчас в обществе отношение к ним, слава богу, стало мягче. То, что честного бизнеса не существует, это всем ясно. Но все же люди стали понимать: тот, кто заработал деньги, много работает, не сидит на лавочке, не забывает козла в домино и не пьет пиво. Человек, что называется, крутится: утром рано уходит и поздно ночью возвращается, еле живой от усталости. На жалобы неудачников сегодня реагируют жестко: что ты плачешься, иди, ищи возможности зарабатывать.

Но реалии российского бизнеса поводов для оптимизма не дают. Прежде чем начинать какое-либо дело, необходимо найти помещение. По опыту знаю, в нашем городе это сделать не так-то просто. В квартире обосноваться нельзя, даже швейную машинку не поставишь, потому что пожалуются соседи и придется объясняться с представителями Госкомимущества, которые скажут: вы используете жилой фонд не по назначению, платите штраф.

Невозможно снять и производственное помещение, чтобы открыть цех. Хотя простаивают в огромных количествах. Но механизм их использования не выработан. Есть предприятия-должники, которых обязали отдавать свои помещения для малого бизнеса. Существуют постановления на этот счет. Ну и что? В целом эти документы ситуации не меняют. Малый бизнес, который на словах все поддерживают, так называемая микропроизводственная деятельность, спотыкается о первое препятствие – отсутствие помещения. Даже если человек располагает средствами для покупки оборудования, сырья, ресурсами для того, чтобы заплатить работникам заработную плату.

Но вот повезло – нашлось помещение. Дальше сплошные проблемы – плати за электроэнергию, за воду, санэпидемстанции, пожарникам. Последние – практически непроходимый рубеж, получить у них разрешение – невозможно.

Сама по себе процедура регистрации предприятия по форме несложная, но допустим, у меня нет больших сбережений и я не знаю, что получится из моего бизнеса. Так дайте мне возможность попробовать какое-то время! Нет, требуют сразу зарегистрироваться, подать сведения о себе в налоговую инспекцию. Без образования юридического лица ты как частный предприниматель рискуешь всем своим имуществом. А поймать человека на том, что он что-то не так сделал, привлечь его к ответственности – у нас это запросто! В легкую, как говорится. Хотя все его имущество – «хрущевка» в спальном районе, старый сервант, доставшийся от родителей... Все это он рискует потерять при неблагоприятном развитии событий.

У предпринимателя могут быть ничтожные доходы, ему еле-еле хватает на жительство, но это в расчет не берется. Для него придуманы налоги, какие-то ставки, разрешения. За это плати, за другое. За разрешение на уличную торговлю, будь добр, вынь деньги.

Я считаю, что на первоначальном этапе нет смысла строго отслеживать коммерцию. Пусть люди зарабатывают, что-то перепродают...

**– Вы сказали, что в России только авантюрист по складу характера может заняться меховым бизнесом?**

– Не только торговлей, но и любым производством. Это особенно рискованно.

Повторю: в России остались отдельные энтузиасты, которым очень нравится мех, и они хотят создавать что-то оригинальное, творить, удивлять. Но в целом процветающее меховое производство, как и многое другое, утрачено.

**– Может быть, все же дешевле организовать выделку, шить шубы здесь, в России, чем ввозить меховые товары из-за рубежа?**

– На сегодняшний день – не дешевле. Потому-то и завозят меховые изделия из других стран. Организовать производство – дорогое удовольствие.

На шубу из сибирской норки требуется (с учетом отбраковки) меха на 800 долларов.

Добавим 200 долларов на пошив, получается 1000 долларов. При этом у нас не отработаны лекала, выкройки. Пусть изделие сшито в частном порядке, без всяких накладных расходов на содержание чего бы там ни было. И все равно выходит цена 1000–1200 долларов. А заграничная шуба стоит 2000 долларов, но их даже сравнивать нельзя по внешнему виду и качеству. Поэтому лучше завезти шубу за 1500–1600 долларов из-за рубежа и продать за 2000, получить 400 долларов чистой прибыли. Нежели сшить за 1200, потратить время, средства, а шубу никто не купит. Те, у кого есть деньги, купят за 2000, но хорошую, у кого денег нет – для того и это слишком дорого.

**– Именно в России начали разводить норку разных цветов. А сегодня даже шубы из кролика – итальянские. Почему россияне утратили свои позиции?**

– По-моему, по части моды на одежду Европа намного опережает Россию. И ничего удивительного в этом нет. Сколько тому же Новосибирску лет? В то время, когда здесь была тайга и местные жители руками рыбу ловили, итальянцы совершенствовали искусство создания великолепной, добротной, красивой одежды. Другое дело, что мех для сибиряков – насущная необходимость, и нам надо этому больше, чем европейцам, уделять внимания.

**– Почему же не развивается меховое производство в Сибири?**

– Я считаю, для поддержания уровня жизни и производства, просто для того чтобы выжить, на этой территории требуется больше сил и затрат, чем где-либо. Пока актуальна проблема выживания – не до красивых материй. Нельзя предаваться созерцанию красоты, когда тебе холодно и туалет на улице. У многих сибиряков элементарно неблагоустроено жилье. О каких тут красивых шубах говорить? Есть, конечно, люди, которые могут позволить себе роскошь, но их единицы.

Сейчас центр мехового производства перемещается в Гонконг, что, учитывая тамошние климатические условия, кажется совершенным безумием. И тем не менее – там есть деньги, спрос, потребительский рынок.

Когда говорят: Россия – это огромный рынок, я всегда привожу простой торгашеский подсчет. В нашей стране примерно 147 миллионов жителей. Средний уровень доходов – меньше 100 долларов в месяц. Население США приближается к 300 миллионам, среднегодовой доход семьи – 3,5 тыс. долларов в месяц. Любой может позволить себе норковую шубу. В Париже примерно 10 миллионов жителей, у которых доход по 2000 долларов в месяц. Получается, россиянин потребляет за месяц столько, сколько парижанин за день. О каком рынке тут можно говорить?!

Конечно, есть в России олигархи, которые могут устроить себе коммунизм на отдельно взятом клочке российской земли, но таких единицы. Они не определяют ситуацию на российском рынке.

**– Вы забыли о среднем классе, о котором много говорят...**

– Вы думаете, он есть? Какой-то, наверное, и есть. (Смеется.) У них доход 300–400 долларов в месяц. Это смешные цифры в сравнении со средним уровнем в мире.

**– Ваш прогноз: будет ли в России когда-нибудь процветать меховой бизнес?**

– Все зависит от решения глобальных вопросов. Если на наших огромных пространствах будет развиваться экономика, не останется в стороне и меховой бизнес.

Существует теория, что нормальная жизнедеятельность человека и развитие производства возможны на территориях, где средняя годовая температура плюс пять. Мы живем, что называется, на краю Ойкумены. Для нормальных условий проживания, организации производства и многого другого требуются очень большие затраты. Огромные средства идут на транспортные магистрали, коммуникации... Все это нужно поддерживать в надлежащем порядке.

А в мире немало территорий, в развитие которых не надо вкладывать большие средства.

**– Поставил палатку и шей...**

– Да и живи так же. Мы же в палатке не сможем жить, тем более шить. Просто выжить тяжело. Может, поэтому и не надо огород городить?.. Думаю, что-то у нас производить – нет смысла. Выращивать хлеб? Даже сколько посеял – не соберешь... Условия жизни таковы, что воспроизводство рабочей силы очень недешево.

Наши территории интересны своими природными богатствами. Еще одна привлекательная черта наших мест – транспортная связь Запада с Востоком. Перспективу развития Новосибирска я вижу в строительстве международного аэропорта. Европейцы будут летать в Америку через Сибирь.



**– Люди в бизнесе – кто они? Ваше мнение: какими они должны быть?**

– Те, с кем мне приходилось встречаться и взаимодействовать, очень разные люди. Но всем им свойственны деловая инициатива, неуспокоенность, а главное – самостоятельность выбора. Люди никак не поймут, что никто никому ничем не обязан. Они воспитаны таким образом, что свято надеются – их проблемы кто-то разрешит, что-то за них сделает. Обычно звучат упреки в адрес государства. Но никто никому не поможет, кроме себя самого. До сих пор некоторые не поняли, что все внутренние силы заложены в самом человеке. Окружающая нас действительность развивается по определенным законам, которые мы зачастую не в силах изменить, можем только приспособиться к ним за свою короткую человеческую жизнь.

Мы должны жить и радоваться, что за такой короткий отрезок времени после жесткой тоталитарной системы нам дали возможность вздохнуть и жить...

Я считаю, мне повезло. Сейчас стало жить намного легче. Мы имеем право выехать, посмотреть мир и на Родине сами отвечаем за свою жизнь. Это великое достижение – самим выбирать свою жизнь. Если твоим гениальным способностям не нашлось здесь применения, ищи там, где сможешь реализовать себя.

Возвращаясь к вашему вопросу, замечу: в разных видах бизнеса – свой тип предпринимателя. Скажем, челночный бизнес – в нем трудятся люди, к которым я отношусь с большим уважением. Когда смотришь, как полная пожилая женщина выбирает товар, торгуется, понимаешь: она точно знает своего покупателя. В общей массе в России народ безденежный, очень сложно потребителя одеть по его деньгам, обути и накормить. И при этом умудриться заработать. Поэтому челночники весьма предприимчивы. Среди них немало людей со стажем, которые, когда приезжают в новую страну, учат язык. Сейчас осваивают Китай, учат очень сложный язык, не каждый лингвист возьмется запросто его изучать. За границей такие люди всегда найдут выход из положения.

В этом бизнесе не редкость разные экстремальные ситуации при перевозке крупных сумм денег, порой приходится доверять товар непонятно кому и как, это связано с нештучным риском. Эти люди умеют доверять, но и считать, проверять. Это хорошие качества.

Но мне очень не нравятся люди с амбициями, которые мало что сделали в жизни, но приходят руководить, становятся менеджерами в больших благополучных фирмах. Они – такие умные, так много знают! (Смеется.) Неоправданный снобизм, неумные притязания раздражают. Это тип среднего управленца, склонного переоценивать свои скромные достоинства. «У нас такой хороший товар, а если у вас денег нет, то идите подальше от нас», – это их позиция.

Непомерной гордыней частенько страдают банковские работники, разговаривая с ними, нужно иметь крепкие нервы. Государственные служащие любого уровня грешат тем же. «Мы лучше знаем, как вам надо жить!» Да неужели? Спасибо, подскажите. (Смеется.) Порой недоумеваешь: зачем столько сидит чиновников, государственные структуры непомерно разрослись.

**– Вы получили университетское образование. Что дал Вам экономический факультет НГУ?**

– Я очень довольна, что закончила Новосибирский государственный университет. В его стенах формируется, как я считаю, широкий критический взгляд на жизнь, обучение развивает аналитические способности. Я никогда не забуду того момента, когда я закончила писать диплом, рецензент поставил мне оценку, и мы вместе с ним вышли на улицу. Он спросил: «Женни, почему вы такая грустная?» – «Без пяти минут я дипломированный специалист, но я – такая дура!» Он внимательно посмотрел на меня и сказал: «Женни, запомните это чувство и пронесите его через всю жизнь. Ни диплом университета, ни защита кандидатской, докторской диссертации не дают нам права на превосходство над остальными людьми. Это – лишь некоторый показатель наших достижений».

**– Насколько университетское образование облегчило Вам путь женщины-предпринимателя?**

– По половому признаку предпринимателей я не делю. Или ты – предприниматель, или нет. Или ты – ученый, или – не ученый. Пол не влияет на выбор профессии, вид деятельности.

Что облегчило? Философский подход к жизни, который сформировался у меня в стенах университета. После окончания учебы я могла остаться в Институте экономики СО РАН, жить с ребенком в 6-метровой комнатке в общежитии, писать научную работу... Но для меня в тот момент главный вопрос был: как прокормить ребенка? Эта проблема оказалась важнее, чем научные амбиции. Хотя меня готовили для науки.

Я пошла работать на оборонный завод. Когда освободилось место начальника отдела, то посчитала, что прекрасно подхожу по образованию, квалификации и другим характеристикам на это место. Но мне сказали: «Молода еще, девочка, сиди и молчи, только лет через восемь его займешь». И поставили бывшего парторга.

Я поняла, что вот он – мой потолок. Моя карьера определена. Что мне здесь делать? И ушла во вновь созданную коммерческую структуру. Поскольку ничего не понимала в коммерции – стала мыть стаканы на выставке. За десять дней заработала заводскую месячную зарплату инженера. Мои бывшие однокурсники осудили меня в то время из-за того, что для меня деньги были важнее, чем содержание работы.

Заработав немного обычным черновым трудом, я почувствовала: этого мало. Стала искать работу, где могла применить знания, навыки.

Сейчас у меня немалый опыт частного предпринимательства, собственное предприятие, зарегистрированное в 1992 г. В свободном плавании я с 1990 г.

Я считаю: надо не бояться черновой работы, но при этом не терять свои амбиции, пытаться как-то о себе заявить. Через некоторое время устроилась главным бухгалтером в фирму, получала хорошие деньги и не была обременена ответственностью первого лица. Но в конце концов я начала свой бизнес. Если хочешь получать больше денег – бери

больше ответственности. Я сделала выбор: взяла на себя огромную ответственность, которая связана с весомыми доходами. Но не деньги были решающими, а желание создать что-то самой.

Сейчас заданный уровень – создание мехового салона – достигнут. Кризис 1998 г., когда снизились обороты, помог мне понять: люди, которые со мной работают, могут прекрасно обойтись без меня, я просто дублирую их функции. Если я воспитала людей, способных выполнить любую задачу, зачем мне препятствовать их профессиональному росту? Директор салона О. Г. Шилова великолепно справляется со своими обязанностями, я не нужна.

**– Что значит для Вас уйти? Каков Ваш сегодняшний статус?**

– В меховом салоне я выполняю функции наемного работника – организую поставки товара. У меня большой опыт взаимодействия с поставщиками, знаю механизм работы с ними, это у меня получается как ни у кого другого. Но при этом я совладелец фирмы.

**– Мелочно сотрудников не опекает?**

– Нет, конечно. Молодая директор салона самостоятельно принимает основные решения. Я как один из учредителей формирую общую стратегию. Директор воплощает ее в жизнь. Она, кстати, сама предложила мне заниматься поставками.

**– Вернемся к вопросу о пользе экономического образования в бизнесе...**

– Люди, которые поступают в университет, идут туда не за дипломом. Сейчас его просто можно купить. Молодежь хочет понять себя, постигнуть устройство мироздания. Окончившие НГУ могут пойти в науку, бизнес, на государственную службу.

Что касается практических знаний – считаю, что сегодня необходимо знание прикладной программы «БЭСТ» в бухгалтере. Если студент пятого курса готовит себя к карьере менеджера, он может обратиться к декану факультета, пре-

подавателям, чтобы организовать маленький спецкурс с помощью фирм, которые эту прикладную программу продают.

Академические вузы славятся тем, что поступают туда сегодня не те школьники, за которых мамы и папы заплатили. В основном это дети, в семьях которых материальное положение неважное, у них нет компьютеров, Интернета. Конечно, когда ребенок из благополучной семьи закончил университет, стартовые условия у него лучше, но человек даже с ограниченными финансовыми возможностями при желании всегда может получить хорошее образование. И мы, выпускники экономического факультета, поможем таким студентам.

**– Как женщине превзойти успешных мужчин в сложном мире российского бизнеса?**

– Трудности возникают в первую очередь у тех, кто приходит делать карьеру в сложившуюся структуру, а не у самостоятельных предпринимательниц. Если мужчина-партнер по бизнесу позволяет себе выпады в твой адрес, у тебя есть выбор – прекратить с ним деловые отношения, найти ему замену. Даже кредитору, равноценному партнеру по бизнесу.

Основные проблемы возникают между учредителями, независимо от пола. Фирмы сливаются, распадаются, партнеры сходятся-расходятся. Это проблема владения бизнесом. И на этом фоне возникают конфликты мужчин и женщин.

Но превзойти мужчину в бизнесе я не стремлюсь, не ставлю такую цель.

**– Ваши рекомендации молодым: как открыть предприятие? Как наладить отношения с банками, освоить законы и быть с ними на «Вы»?**

– Совет нужен не молодым. Молодым ребятам, выбирающим сегодня путь в жизни, палец в рот не клади. Сложнее людям пенсионного возраста, у которых нет ни партийных, ни казенных денег. Конечно, бизнес предполагает вложения, затраты и ответственность. Наверное, иногда не стоит стремиться в самостоятельный бизнес, лучше просто найти

хорошую работу. Чтобы начать дело, надо кое-что иметь за плечами – хорошие навыки, знания, материальные ресурсы. Но деньги – не самое главное для начала собственного дела. Надо быть одержимым огромным желанием сделать что-то значимое, доказать собственную состоятельность самому себе. При хорошем предложении, хорошо продуманной схеме всегда находятся партнеры, люди, которые имеют материальные ресурсы, деньги, помогут с помещением.

Конечно, важно умение общаться с людьми, умение договариваться – одно из самых ценных качеств предпринимателя. Надо уметь убедить человека, чтобы тебе поверили, но для этого самому быть убежденным. Быть озаренным, чтобы убедить других! Будь проще – и к тебе потянутся.

**– Многие предприниматели, с которыми приходилось общаться, утверждают, что нужен талант, призвание. Не каждый же может профессионально играть на фортепиано, танцевать в балете...**

– Конечно, Моцарт один, но музыкантов много. Гений предпринимательства бывает один, но в общем эту область деятельности при желании может освоить любой человек. Мы все похожи, способности основной массы людей – средние. Не все заканчивают университет, но это вовсе не означает, что остальные не способны одолеть курс науки.

У меня не было каких-то уникальных способностей для учебы в университете. Я приехала в Новосибирск поступать в Институт народного хозяйства. На дворе стоял 1981 г. Студенты этого вуза были так одеты, как мои родители не смогли меня экипировать. А вот в Академгородке среди студенческой молодежи многим было наплевать на тряпки. У меня спрашивали, что я читала, что я думаю. Меня слушали, я отстаивала свою оригинальную точку зрения. Два года потратила на самоподготовку для поступления в Новосибирский университет. Не ложилась спать, пока не выучу главу.

Возвращаясь к вопросу о том, как выстроить отношения с банками, быть с законом на «Вы», замечу, это очень тонкий вопрос... (Смеется.) Законы – это некоторые правила игры, которые установило государство. Конечно, нужно их

знать, но при этом, как в любой игре, идти по грани – не нарушая и не выполняя. В современном предпринимательстве не нарушать законы практически невозможно. Но это не значит, что деловые люди – воры, незаконопослушные люди. Если 50 процентов населения нарушают закон – может быть, пора в законах что-то подправить?

Законы пишут люди, имеющие свои цели и стремления. Тот, кто родил очередной документ для исполнения, да, конечно, занимает высокое положение в обществе, но это не значит, что он умнее всех, представляет истину в последней инстанции.

Галина Старовойтова выдвигала идею: давайте сделаем в экономике один налог – 5-процентный с оборота. И не надо никаких налоговых инспекций. Как экономисту, социологу мне понятно, что это – утопия. Потому что любой налог – это определенный фонд, определенные люди, структуры, где они сидят, получают деньги. Государство не может просто, честно взять такой налог, потому что оно само живет не по доходам. Но тем не менее представители государства пишут для нас законы. Государство как структура расширяется, ему нужны деньги. Если оно не будет расти в объеме, умрет. В нормальном демократическом обществе должен быть механизм регулирования государственной системы. В Америке система выборов помогает государству держаться в рамках.

В Греции, где приходится часто бывать, государство – не сильная структура, слабее, например, чем церковь. В России государство настолько сильно, что ему предприниматели как таковые неинтересны, как, впрочем, и все остальное население. Для таких чиновников предприниматели – это те, с которых в нужный момент необходимо содрать деньги. Государство живет вне понимания населения своей страны, в том числе и деловых людей, и пишет законы, которые людям не нужны. Быть с законом на «Вы» можно, как мне кажется, только соблюдая тонкую грань между тем, что нельзя и очень хочется.

Много говорят об «экономических преступлениях». Это мне непонятно. Сделали ограничение по хождению налич-

ных денег в размере 10 тыс. руб., если же 11 тысяч – это уже нарушение, преступление. Но могут ли юридические лица работать с наличными только в пределах 10 тысяч по одному платежному документу? Просто смешно! Почему не разрешается свободное хождение наличных денег? Контролировать не сможете? Но это бабушка надвое гадала! Если меня никто за руку не дергает, я оприходуя всю сумму полностью, получу документ и смогу перевозить деньги куда хочу. Не надо что-то придумывать, изощряться с черными счетами, с подставными фирмами...

Опытный предприниматель обойдет любой закон, какой бы ни издало наше государство. Все равно найдет лазейку. А человек, начинающий бизнес, при таком положении дел потеряет желание работать, ему в два счета отобьют охоту. Зачем все это надо? Вопрос риторический!

Мне очень нравится высказывание налоговых служащих: «Мы работаем для того, чтобы в детских домах были апельсины». Содержание самих налоговых органов съедает половину поступлений от налогов. Если бы эти люди сами что-то производили и зарабатывали, национальный продукт вырос бы намного, дети бы ели больше апельсинов.

**– Устоявшийся бизнес – занятие рутинное. Было ли желание сменить род деятельности, поле приложения сил?**

– Я как раз нахожусь на этой стадии. Потолка в своем деле я достигла. Не хлебом единым жив человек. На кусок хлеба я могу заработать любым трудом, при тяжелом финансовом положении могу пойти мыть стаканы, туалеты – нет проблем. Дело в том, что хочется чего-то для души.

У меня двое детей. Но я не хочу потратить свою жизнь только на воспитание детей и зарабатывание денег. Конечно, надо поддерживать определенный уровень существования, который каждый должен определить себе сам. Но внутренний смысл должен быть другой: что я есть в этой жизни. Поэтому хочется сменить род деятельности. Сейчас я в стадии поиска. Наверное, пришло время вернуться к книгам, что-то понять, изучить, прислушаться – что говорят другие люди. Это ближе к научной деятельности.



Я пытаюсь найти ту область деятельности, которая дала бы мне развитие как человеку, как личности.

**– Ваше мнение о деятельности таких организаций, как Торгово-промышленная палата, Фонд поддержки малого предпринимательства? Вы встречали предприятия малого бизнеса, которые получили от них реальную помощь?**

– Нет. Зачем существует Торгово-промышленная палата – не имею ни малейшего представления. Пару раз в нее обращались. Однажды нам были нужны адреса торговых представительств зарубежных стран, но мы ничего не получили и пошли в ОВИР, где нам помогли чисто по-человечески.

Фонд поддержки малого предпринимательства организовала в феврале этого года моя одnogруппница, все в нем держится на ее инициативе. Для меня, не новичка в бизнесе, смысл работы фонда видится в расширении связей с новыми людьми.

**– Не секрет, что российское предпринимательство испытывает к себе пристальное внимание криминальных структур. Ваше мнение?**

– 1995 г. славился всевозможными «наездами», но, слава богу, он прошел, сейчас я об этом забыла. Сейчас криминальная опасность подстерегает на бытовом уровне, возможны бандитские налеты на магазин. Но мы, конечно, принимаем все меры. Усилена охрана, сигнализация, и с милицией дружим. Хотя на Бога надейся, но сам не плошай.

Если затрагивать тему криминальных, «темных» денег, надо сделать четкое разделение. Есть определенные сферы экономики, например, наркобизнес, и деньги, полученные в нем, криминальные, грязные, нечистые.

Но когда нужно быстро рассчитаться наличными деньгами и не показать их, чтобы не платить налог, – это совсем другая проблема. При нынешней налоговой системе такое неизбежно.

Это не значит, что оставшиеся безналичные деньги уйдут в «тень». Когда банковская система работает нормаль-

но, я не повезу при себе большие деньги в Москву или в Усть-Илимск. Я боюсь, что меня ограбят. Я не люблю живые деньги, их надо считать, они грязные, пахнут. Платежный безналичный расчет намного удобнее. Это потребность экономики. Сейчас государство не дает развиваться банковской системе, но при этом кричит о каких-то черных деньгах.

Я считаю: в силах государства сделать так, чтобы этого не было. Необходимо принять ряд законов, постановлений, которые позволяли бы юридическим лицам работать с наличными деньгами без ограничений. Но, видимо, еще не настало время, не считают нужным изменить положение дел.

Для предпринимателя, чтобы нормально вести бизнес, темные, неучтенные деньги просто необходимы, потому что в статьи затрат мы не можем включить все реальные расходы. Самая насущная проблема – арендная плата.

Например, чтобы арендовать на заводе какой-то цех, ангар или склад, нужны кадастровые номера, разрешение санэпидемстанции, пожарников, даже ГАИ... Надо пройти 12 контор, потратить очень много денег и сил. А какие в земельном комитете очереди! Многие этого просто не делают. Но все-таки экономическая жизнь идет. Если я сдаю свое помещение, тот, кто его арендует, платит мне деньги, но включить в затраты их не может. Арендная плата составляет львиную долю себестоимости продукции любого предприятия. Вот они, теневые деньги. Это проблема нескольких последних лет. Чтобы потом на все, и арендную плату в том числе, платить налог на прибыль? При нынешней ставке налога – это катастрофа.

**– Женни Юрьевна, Вы часто бываете в Греции, не было ли у Вас желания уехать из России?**

– В Греции царит атмосфера всеобщей праздности. Все-таки страна с теплым климатом, живет туризмом. Я выучила язык, могу легко объясняться на бытовом уровне. Но читать философские книги, экономические труды, повышать свой образовательный уровень там трудно. Меня огорчает отсутствие общения, которое в Новосибирске я имею всегда, когда захочу. В России мои дети могут получить более качественное образование за меньшие деньги.

**– Завершая беседу, хочется спросить: как Вы относитесь к утверждению: «Клиент всегда прав!»?**

– Я бы хотела поговорить о низкой потребительской культуре.

Если в наш салон приходит клиент и просит шубу от Фенди за 2 тыс. дол., он не хочет понять: качество стоит дорого. Некоторым просто нечем заняться, они ходят развлекаться и «оттягиваться», на продавцах срывают свое плохое настроение. Я не хочу потакать прихотям невоспитанных людей.

Иногда клиенты просто не могут решить свои семейные проблемы. Например, жена требует у мужа шубу. Тот приходит в магазин, но, поскольку на самом деле не готов выложить немалые деньги, начинает ругать товар, фирму, скандалить с продавцами...

Заглядывают к нам и люди с низким доходом. Они возмущаются тем, что мы торгуем шубами по 30 тысяч. Вовсе не значит, что те, кому доступны дорогие вещи, и те, кто продает их, мошенники, и им можно портить жизнь.

Мы часто сталкиваемся с людьми, которые безосновательно считают себя потребителями очень высокого класса. Наши люди, которые в месяц получают 50 дол., не хотят смириться с тем, что им не купить часы от Картье за 50 тыс. дол. И потакать такому клиенту нет смысла. Хочется купить дорогую вещь – зарабатывай, покупай, не можешь – довольствуйся малым.

**Подготовила Н. И. ИВАНОВА**

# УБЕЙ В СЕБЕ ТОТАЛИТАРНЫЙ КОМПЛЕКС

---

---

Сегодня для многих россиян актуален вопрос – как по-новому выстроить свое экономическое поведение? Как научиться преуспевать, радоваться жизни? Чтобы создать полноценную содержательную жизнь себе и своим близким – нужны средства. Когда-то считалось, что деньги – не главное. Но сейчас даже бессребреники поняли: деньги занимают в нашей экономике все более важное место.

Об этих и других проблемах с нашим корреспондентом беседует **главный психотерапевт области, доктор медицинских наук, заведующий кафедрой психотерапии и психологического консультирования Новосибирской государственной медицинской академии Владимир Юрьевич ЗАВЬЯЛОВ.**

---

---

– Владимир Юрьевич, сегодня ведется немало разговоров о новом экономическом поведении. Недавно одна предпринимательница говорила мне, например, об умении себя выгодно «продавать», правильно составлять резюме при поступлении на новое место работы... Слушала я ее, как малого ребенка, поскольку неплохо знаю реальную жизнь: все хорошие места, тем более синекуры, получают, как раньше говорили – «по блату», по знакомству, используя связи. Или просто за деньги. О каком новом экономическом поведении можно говорить в таком случае?

– Насколько мне известно, коренных, существенных изменений в экономике за годы реформ еще не произошло. Конечно, многие хотят поскорее увидеть рыночные механизмы в действии, стремятся к переменам. Кто хочет увидеть новые возможности, тот их увидит. Но по большому

счету – мало изменились те же законы государственного регулирования, система назначения на должности. Все места, которые дают высокий статус, хорошо оплачиваются, конечно, распределяются среди элиты, которой безразличны профессиональные качества тех, кто будет руководить какой-то отраслью, на каком-то участке. Элита – это особый слой, который охраняет сам себя, осуществляет жесткий контроль, чтобы в их рядах не было людей, играющих не по правилам, способных разоблачить что-то, разрушить круговую поруку. Не дай бог, рядом окажутся свободолюбивые, свободомыслящие, неуправляемые люди! Их сразу изгоняют. Но изгнать труднее, проще не допустить, поэтому на допуск в ряды элиты обращено особое внимание.

Но сейчас намечается рост потребности (хотя она всегда была огромной и реализована не полностью) в управленцах среднего звена. Тех, кто действительно должен управлять кризисным производством после, скажем, банкротства... Спрос на таких профессионалов будет довольно быстро нарастать.

Я как психотерапевт считаю – умение продать себя полезно для самой личности. Это качество дает возможность узнать себя, обрести уверенность и стать более активным на рынке труда, где, к сожалению, пока предлагаются не-престижные, не очень хорошо оплачиваемые должности.

**– Но ведь профессиональную самооценку работодатели могут сломать не без удовольствия в два счета...**

– Поэтому и нужно сохранять свою самооценку.

**– Каким образом?**

– Продумывать ее, работать над собой, уметь составлять неформальное резюме.

**– Проводить как бы внутреннюю инвентаризацию...**

– Да, да. Внутренняя инвентаризация – это переоценка своей человеческой ценности, «внутренний аудит» своего личностного капитала.

Что это такое – человеческий капитал? Это прежде всего образование, которое всегда ценилось и сейчас ценится.

Чем оно лучше, качественнее, тем больше шансов устроиться на работу. Важен опыт любой работы, даже негативный, если человек смог правильно его оценить. И, конечно же, опыт саморегуляции, умение справляться с трудными ситуациями, жизненный опыт. Вот три главных компонента человеческого капитала, которые открывают реальные жизненные перспективы. К этому можно прибавить опыт творческого решения каких-то ситуаций, опыт общения с людьми, участия в разнообразных общественных мероприятиях.

Наши люди просто не имеют привычки оценивать свои достоинства в рыночных, экономических категориях. Этому нигде не учат.

**– Умение строить свое общественное поведение цивилизованно, на основе знания психологии, у многих отсутствует. Приходится строить неформальные отношения. В ход идут природная хитрость, осторожность, чувство безопасности, инстинкт самосохранения.**

– Действительно, такого опыта нам не занимать. В России он больше распространен, чем опыт формальных отношений.

Иногда за рубежом задаются вопросом: как Россия выживает? По всем западным экономическим законам у нас все должно остановиться, начаться голод, разруха. Но этого не происходит. Магазины работают, предприятия худо-бедно развиваются, люди неплохо живут и одеваются. Почему? Есть теория эксполлярности. Эксполлярная, теневая экономика основана на неформальных контактах, обменах, это все то, что не входит в официальную экономику.

Например, в России люди друг другу дают в долг, причем под проценты, договариваются, обходятся без банков. Нигде в мире нет подобной практики. За рубежом не принято давать в долг. В России, наоборот, взаимовыручка повсеместно распространена. Это живая экономика. Идет обмен между друзьями, соседями... И, конечно, окрепла внутрисемейная кооперация.

Я как психотерапевт вижу подтверждения этому. Недавно я работал с одной парой. Они ведут семейный бизнес, но

официально брак не зарегистрирован. Угроза краха общего дела мирит всех: тещу, жену, мужа. Мне казалось, что они разведутся, вроде, любви нет, но этого не произошло – люди понимают, что им выгоднее жить вместе. Поэтому они стараются урегулировать внутрисемейные отношения. Я думаю, что таких союзов немало. Экономические условия требуют обуздать себя, изменить отношения. Наши люди в большей степени погружены в межличностные отношения, чем на Западе, где люди оторваны друг от друга, свято охраняется частная собственность, развит индивидуализм. В России же возникла «территория любви», межличностные отношения более значимы, чем соображения расчета.

Один предприниматель мне рассказывал: в результате сделки он получает прибыль – пять автомобилей. Два забирает себе, три отдает начальникам, чтобы поддержать хорошие отношения. Расстается добровольно с двумя третями чистого заработка, потому что это гарантирует продолжение бизнеса, свободу и в конечном счете – жизнь. Если бы он не делился, его обязательно бы убили или в лучшем случае «перекрыли кислород». Вот таковы наши реальные экономические условия.

**– По мнению одного из следователей по особо важным делам, наши местные предприниматели – в основном персонажи уголовных дел, люди с уголовной психологией, и общаться с ними вредно для души. Что Вы думаете по этому поводу?**

– Можно, конечно, и так считать. Но криминальный, теневой рынок строится на чисто экономических категориях. Людьми, о которых вы говорите, движет стремление к прибыли, а это – чисто капиталистический стимул. Если мы строим рынок, то они – его передовики.

**– Но ведь легальным бизнесменам действительно свойственна уголовная психология...**

– Когда наступает, по представлениям граждан, уголовная ответственность? При незаконном присвоении собственности, убийствах... А криминальный рынок построен на уклонении от уплаты налогов, сокрытии прибыли... В стра-

не действуют несправедливые законы, которые способствуют расцвету криминала. В экономическом смысле это – относительное преступление, не уголовщина. Поэтому не стоит думать, что наши бизнесмены – это уголовники, которые постоянно «ходят под статьей».

**– Но ведь этим людям нужно что-то ломать в душе, чтобы жить и заниматься бизнесом в столь непростых условиях?**

– Я думаю, что такого нет на самом деле.

**– Им не свойственны стыд, чувство вины за то, что хорошо зарабатывают?..**

– Наоборот – в русском, российском менталитете сопротивление властям, государству всегда считалось героизмом. Как говорил Н. Бердяев? Одна из антиномий русского характера – это, с одной стороны, стремление к государственности, формированию сильного государства, а с другой – анархизм в душе, желание жить по своим правилам. Сильному государству необходим налогоплательщик, чтобы свободно распоряжаться средствами для общих целей. Но люди хотят тратить заработанное, ни с кем не делаясь, не подчиняются законам. Это всегда было и есть. Сегодняшние предприниматели на новом витке сохраняют старые традиции. Наши люди привыкли, их мышление так устроено – держать антиномии в голове и при этом не сходить с ума.

Опять же, если вы встречаетесь с такими людьми, вам важно работать с ними, а не в любви объясняться, строить человеческие отношения.

**– Но комфортная атмосфера на работе, приятные люди немало значат?**

– Комфортная атмосфера на работе – это путь к построению аддиктивной организации, способствующей работоголизму. К сожалению, не редкость, когда работа заменяет семью, церковь, короче – все. Не нужно стремиться к очень хорошим отношениям на работе – не это главное. Взаимоотношения нужно строить в семье, в группах по интересам. С друзьями... Если вам не нравится какой-то предпринима-



тель, никто не заставляет становиться его другом. Если с ним можно иметь дела, все карты вам в руки, но если он безответственно относится к партнерам – ему же хуже.

Сейчас сто́ит неправильно себя повести с кем-нибудь, «кинуть» – значит серьезно испортить себе репутацию. Негативная информация очень быстро распространяется, и с запятнавшим себя человеком не имеют дела. Сейчас такое поведение невыгодно. Зарождается новая прослойка деловых людей, жестко соблюдающих правила. Если ты продал кому-то некачественный товар, умный человек у тебя его не купит и сообщит другим. Это самая важная экономическая информация: кто поставляет товар, по какой цене и какого качества.

**– Сегодня учителям, врачам, водителям не платят в срок зарплату. В чем же виноваты люди, которые преданы профессии и потому не уходят?**

– Экономически это – иррациональное поведение. Человек ходит на работу и не получает зарплату. Как считают исследователи, это обусловлено тоталитарными комплексами – распространенной социальной патологией поведения и психики, которая заключается в систематическом завышении оценки полезности труда. Сейчас зарплата учителей ниже, чем доход у нищих. Это официальные данные. Получается, с психикой у них не все в порядке.

**– Что должна предпринять армия учителей, как им выстроить свое экономическое поведение? Государство вынуждает их расстаться с любимой профессией. Знаю немало примеров, когда прекрасные преподаватели, особенно мужчины, уходят из школы и становятся предпринимателями.**

– Правильно делают. Те, кто уходит своевременно, понимая, что ничего хорошего не будет, – рационально себя ведут. Те же, кто остался, вынуждены руководствоваться моральными соображениями, оценивать свою работу не в экономических категориях. Они работают в ущерб себе, своей семье. Это хорошо изученный феномен: если человеку мало платят, он начинает создавать некие мифы о ценности своего труда, его значимости. Таким людям работа кажется

необыкновенно важной, они начинают чувствовать себя миссионерами.

Почему человек должен обделять себя и близких, ради кого? Тем более, что нашей бесплатной образовательной системой пользуются и те, кто может заплатить любые деньги. но они с удовольствием получают бесплатные врачебные, образовательные услуги. Более рациональное поведение – сменить профессию либо перейти в частные учебные, медицинские учреждения. Образовательные услуги, например, в Москве очень дорогие. В Горной Шории услуги инструктора по горным лыжам стоят три тысячи в день. Если занимаешься с группой детей, можно заработать еще больше. Рынок обучения развивается быстрыми темпами, как и частные медицинские услуги.

**– Мне известен пример, когда процветающий бизнесмен бросил свое дело и вернулся к хирургии, любимой профессии. При этом, конечно, его заработки существенно уменьшились.**

– Это и есть то, что называют на Западе тоталитарным комплексом. Мы все – дети своей Родины. У всех у нас одни и те же комплексы. К сожалению, лишь немногие их осознают. Люди держатся за свои убеждения и гордятся тем, что их взгляды не меняются.

Но все-таки основная масса людей приспосабливается к рынку и внутренне взрослеет. Многие порой с муками приходят к мысли – надо заниматься тем, что выгодно, а не тем, что нравится.

**– Считается, что сегодня, при становлении новой общественно-экономической формации, происходит естественный отбор. Как Вы думаете, действительно ли это так?**

– Конечно, отбор происходит, но не естественный, а искусственный. Немало искусственных ситуаций создается в процессе конкуренции. К сожалению, укрепляют свои жизненные позиции не всегда достойные. Ни для кого не секрет, что у нас – коррупция. Кто может заплатить, тот делает карьеру. И это далеко не лучшие люди, просто они лучше приспособлены к существующей экономической ситуации.

Настоящие интеллектуалы, полезные для общества люди, выбрасываются на обочину жизни.

**– К чему же такой отбор приведет?**

– Рано или поздно проявится дефицит настоящих профессионалов среди управленцев, в научной среде, в университетах. Сейчас повсеместно распространено легкое приобретение научных званий. Появилось много академий. Тот, кто способен заплатить, может купить себе диссертацию... Звания ставят на одну доску и дураков, и умных, тех, кто прокладывает себе путь в науку своим трудом.

Долго продолжаться это не может, произойдет катастрофическое вымывание мозгов. Но прослеживается и положительная тенденция – за ум, за знания уже начинают платить.

**– Где?**

– Еще не везде, но, например, это происходит в частных фирмах, заинтересованных в прорыве, в том числе техническом. Они отслеживают современные технологии... Интеллектуалы могут найти применение своим способностям и талантам.

Недавно одной частной фирме я продал свой интеллектуальный труд, который написал 15 лет назад. Никому, кроме меня, он не был нужен. Все говорили, что это методика XXI века. Вот наступил этот век, и я продал свое исследование.

**– Вернемся к новому экономическому поведению. Не секрет, что сегодня в сфере практической экономики появились «крыши», практикуются отношения с криминальной средой. Почему? Из-за неумения «новых русских» строить свое экономическое поведение?**

– У нас не было настоящей реформы судопроизводства, поэтому возникла необходимость в третейском суде. Наше судопроизводство – кошмарная процедура, от которой правды не дождешься. Как гласит русская поговорка: «Где суд, там и неправда».

Поэтому когда возникают споры, которые две стороны не могут разрешить, нужен третейский судья, арбитр. И проще найти его в криминальной структуре. Бывают нештучные конфликты, в которых рационально нельзя что-то определить. Оба виноваты в чем-то, нет одной виновной стороны. Кто-то должен рассудить. Нужна и воля, которая все расставит по местам. Ты этому должен столько, этот – столько. Все решается быстро: одна встреча конфликтующих сторон – и вопрос исчерпан. Криминальный «авторитет» решит спор за несколько часов, даже минут.

Естественно, столь жесткий приговор должен быть исполнен неукоснительно.

Если государство не способно предоставить такого рода полноценную услугу, свято место пусто не бывает – она вводится людьми оперативно помимо государства. И это не чья-то частная инициатива, а жизненная необходимость.

**– Получается, что это тоже умение выстроить свое новое экономическое поведение?**

– Да. Считается, что криминальный слой общества сейчас самый адаптивный. Быстрее всех приспособился к рынку, его представители внедрились в жизнь все необходимые институты: и суды, и банк-«общак»... И распределение, которое организовано очень эффективно. Потому что главный принцип – исполнительность. Нельзя не исполнить. В государственном же секторе очень много можно нарушать и не нести никакой ответственности.

К тому же когда человек не чувствует ответственности, он плохо обучается. Ему на все наплевать. А когда он знает, что ответственность высока, угроза для жизни реальна – никто тебя не будет предупреждать сто раз, до второго напоминания не доживешь – в такой ситуации обучаются очень быстро. Мгновенно, никаких университетов не нужно заканчивать.

**– Многие наши предприниматели безобразно кричат на подчиненных, холодно выжимают деньги из интеллигентов, не умеющих вести рыночные торги, жестко и виртуозно уничтожают конкурентов... Это тоже умение построить свое новое экономическое поведение?**

– Это проблема интеллигенции, которая не может запросить адекватную цену за свой труд. Нужны антрепренеры, посредники, менеджеры. Интеллигенция не должна участвовать в этом так явно. Интеллектуалу, интеллигенту трудно доказать, что его работа стоит, например, тысячу долларов.

**– Почему же творческим людям трудно вести торги? Это чуждо их природе, душевному складу?**

– Чтобы творить – требуется сложная, тонкая организация личности, а чтобы провести сделку – никакой тонкости не нужно. Торги – это простой процесс. Этим должны заниматься не сами творческие люди, не авторы. Известно, что художники никогда не могли продать свои полотна по рыночной цене. Никогда, ни в какие времена они не получали большие деньги за свои картины. Тем более, что им трудно расстаться со своим детищем. Тут-то и необходимы люди, которые не страдают комплексами, по-другому настроены. Торги ведет посредник за процент. Приходит к какому-нибудь наглому предпринимателю еще более наглый антрепренер и находит способы, доказательства, в итоге продажа происходит по самой высокой цене. Посредник получает свою плату – разницу в цене и процент. И это нормально.

**– Нередко приходится наблюдать: 50-летние предприниматели, люди, известные в нашем городе, ведут себя тоньше, благороднее, чем их 30-летние коллеги. Чем это обусловлено?**

– Разницей в опыте. Это достаточно уникальные люди – 50-летние бизнесмены. Они многое преодолели в себе, ведь чтобы заниматься бизнесом, имея опыт работы при социалистическом укладе экономики, необходимо в себе провести очень большую внутреннюю работу. Чтобы выжить, руководить, им действительно пришлось серьезно перестраиваться. Причем они до сих пор перестраиваются. Таких примеров немало. Если человек не может приспособиться полностью к рыночным механизмам, если он и в прошлом, и в настоящем, то это тоже позволяет ему выжить. Его луч-

ше понимают сотрудники, ему свойствен другой подход к работникам. Он использует в какой-то мере и рыночные механизмы, и старые, советские, например, планирование и т. д.

**– В последние годы идет утечка мозгов из России. Россия тратит средства на обучение, профессиональное становление специалистов сотни миллионов долларов, а дивиденды с этого получают процветающие страны. Это новое экономическое поведение – искать место, где больше платят, невзирая на моральные соображения?**

– Когда выезжают высококлассные специалисты, то я считаю, это правильно. Почему надо запрещать? Пусть едут, если могут хорошо устроиться. Пусть прилично зарабатывают и занимают хорошие места в зарубежной экономике.

Я думаю, не осуждать надо этих людей, а гордиться, потому что они остаются русскими, сохраняют русскую культуру. Вчера мне передавали привет из Германии люди, которые у меня обучались. Они неплохо устроились благодаря качественному образованию. Они живут в Германии, но говорят по-русски. Не надо бояться ситуации, когда специалисты выезжают из страны, они – продолжатели традиций Российской империи. Сегодня русских много везде, и они продолжают объединяться.

В этом им помогает Интернет. В виртуальном пространстве тоже расширяются границы России.

**– Но ведь государство на них потратилось, а отдачи никакой...**

– Ничего подобного. Впоследствии в Россию вернется отдача, пойдет капитал оттуда. Это долговременные вложения. Сейчас в России идут инвестиции за счет средств россиян, которые уехали 10 лет назад, стали богатыми, теперь вкладывают капиталы в Россию. Многие спрятали деньги от разграбления за рубежом, но как только объявят амнистию или экономическую инвестиционную свободу, они вернут средства в Россию. Что в этом плохого? Самый лучший вид инвестиций.

**– А как же врачи, ученые, которые здесь получили образование и уехали? От них-то какая отдача?**

– Получение профессии – нелегкая работа. Эти люди трудились, не били баклуши. Почему они должны прозябать тут? Не надо по этому поводу морализировать, не надо называть их предателями, а ждать их возвращения, относиться с пониманием. Родители этих людей остаются здесь, и уехавшие дети их поддерживают материально. Что тут плохого? К тому же у многих есть желание вернуться.

**– Получается, что привязанность к семье, краю, Родине – в данном случае тяжкое бремя? Из-за этой зависимости можно переломать судьбу...**

– В каком-то смысле да, как, впрочем, при любой переоценке чего-либо.

**– Это, по-Вашему, не патриотизм?**

– Патриотизм – это сохранение культурных и ценностных ориентаций. Можно жить в Канаде и быть патриотом России, приехать защищать Родину, поддерживать вложениями. Допустим, у человека хорошие мозги, великолепное образование, а стоящей работы нет. Что же ему – сидеть здесь и бить баклуши? Талантливый инженер за границей раскроет свой талант, и потом все равно его изобретения каким-либо образом вернутся в Россию.

Говоря о привязанностях, нельзя классифицировать: плохо это или хорошо. Если человек привязан к чему-либо, например к работе, и при этом живет плохо, на то ему и ум, чтобы сообразить, как улучшить ситуацию. Конечно, порой возникает патологическая привязанность к товару, услуге, наркотику... Это уже называется аддиктивностью, это признак нездоровья. Человек теряет свободу – это плохо.

Но понятие Родины – это больше, чем привязанность. Национальное самоопределение – важнейший элемент духовного здоровья человека. Человек духовно здоров, если он точно знает: откуда он, кто его предки, по какой линии он идет, что передает, что несет, что развивает, что оставляет дальше – другим. Это важнейший психологический компонент организации экономического поведения.

**Беседовала Н. И. ИВАНОВА**

# СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ПО-АМЕРИКАНСКИ

Книга под названием «Миллионер, живущий по соседству»\*, не один год держалась в списке американских бестселлеров, потому что «поведала миру еще никем не рассказанную тайну американского благосостояния и даже изменила жизнь многих людей». Во всяком случае, так гласит аннотация к изданию этого труда, написанного Томасом Стенли и Уильямом Данко, американскими профессорами, более двадцати лет изучавшими, как люди становятся богатыми.

В рамках исследования проводились личные и групповые интервью, в которых приняли участие более 500 миллионеров в первом поколении и свыше 11 тысяч других респондентов — людей с высоким уровнем дохода и (или) с высоким уровнем благосостояния.

Каждому предлагалось ответить на 249 вопросов.

Тщательный анализ полученных данных позволил авторам книги сделать много интересных открытий. Одно из них состоит в том, что большинство американцев заблуждаются насчет истинной состоятельности своих сограждан. Быть богатым и много тратить — далеко не одно и то же. Более того, это вещи несовместимые.

В предлагаемых в русском пересказе маленьких фрагментах этой книги читатель, может быть, и не найдет ключа к решению собственных проблем, но, возможно, хотя бы позабавится над тем, как до сих пор благополучная Америка все учит и учит своих граждан «собирать и копить копейку». Вернее — цент. И становиться миллионерами.

---

\* The Millionaire Next Door, Thomas W. Stanley, ph. D. William D. Danko, New York: ph. D. POCKET BOOKS, 1996.



«Эти люди не могут быть миллионерами! Они не похожи на миллионеров: одеваются не как миллионеры, едят не как миллионеры, ведут себя не как миллионеры... У них даже имена не такие, какие должны быть у миллионеров. Где же те миллионеры, которые похожи на миллионеров?»

Это сказал вполне средний американец, вице-президент трастового департамента. Свой комментарий он сделал после проведенного авторами этой книги объединенного интервью с десятью миллионерами в первом поколении. Его точку зрения наверняка разделяют большинство не очень состоятельных граждан США. Считается, что миллионеры непременно носят дорогие костюмы, часы и имеют другие атрибуты высокого достатка. Исследование показало, что это совсем не так.

На самом деле, к примеру, тот самый служащий трастового департамента тратит значительно больше на свои костюмы, чем типичный американский миллионер. У него на руке часы ценой 5000 дол. Опросы свидетельствуют, что большинство миллионеров никогда не тратили и одной десятой от такой суммы на часы. У нашего служащего – роскошная иномарка последней модели, – в то время как большинство миллионеров водят машины попроще. И уж совсем у немногих есть роскошные иномарки. Наш знакомый взял свою машину напрокат, но лишь небольшое количество миллионеров когда-либо брали машины в аренду.

Спросите обычного взрослого американца: «Кто больше похож на миллионера?» Наш знакомый, служащий трастового департамента, или один из участвовавших в нашем интервью? Можно поспорить, что большинство укажет на первого. Но внешность бывает обманчива.

### ***Портрет типичного американского миллионера***

Итак, что же представляет собой типичный американский миллионер? Это – мужчина примерно 57 лет, женатый, имеющий троих детей. Вот что он мог бы рассказать о себе и своей «социальной прослойке» миллионеров в первом поколении.

❖ Около 70% из нас обеспечивают 80% и больше дохода своей семьи.

❖ Каждый пятый больше не работает. Около двух третей из тех, кто работает, работают на себя, а не на работодателя. Интересно, что в Америке работающие на себя составляют менее 20% от всего работающего населения, а среди миллионеров – две трети работают на себя. Трое из четырех работающих на себя считают себя предпринимателями. Большинство из оставшейся четверти – работающие на себя профессионалы, такие как врачи и бухгалтеры.

❖ Бизнес, которым занимаются многие из нас, может быть охарактеризован как «обычно-повседневный». Мы – подрядчики, аукционисты, фермеры, владельцы парков передвижных домов, инспекторы эпидемиологической службы, торговцы монетами и марками, дорожные строители и т. п.

❖ Около половины наших жен не работают вне дома. Среди работающих жен профессия номер один – преподаватель.

❖ Общий годовой реализованный (налогооблагаемый) доход на семью 131000 дол. (медиана, или 50-я перцентиль), наш средний доход 247000 дол. Обратите внимание, что данные о тех, кто имеет доходы в категории от 500000 до 999999 дол. (8%) и в категории 1 млн дол. и выше, существенно влияют на величину средних показателей.

❖ Средний чистый капитал на семью – 3,7 млн дол. Конечно же, многие имеют гораздо больше. Почти 6% имеют чистый капитал более 10 млн дол. Опять-таки, это сказывается на значении средних показателей. Типичная семья (медиана, 50-я перцентиль) имеет чистого капитала 1,6 млн дол.

❖ В среднем наш общий реализованный доход составляет менее 7% нашего состояния. Другими словами, мы живем менее чем на 7% нашего дохода.

❖ Почти все мы (97%) живем в собственных домах, стоимость которых в настоящий момент в среднем оценивается в 32000 дол. Около половины из нас занимает один и тот же дом более 20 лет. Таким образом, мы с удовольствием наблюдаем, как наша недвижимость растет в цене.

❖ Большинство из нас никогда не комплексовали из-за того, что не получили никакого наследства. Около 80% из нас – миллионеры в первом поколении.

❖ Мы живем значительно скромнее, чем позволяют наши средства: носим недорогие костюмы и ездим в машинах американского производства. Лишь единицы ежегодно меняют свои автомобили на модель текущего года. Но почти никто из нас не берет автомобилей в аренду.

Большинство наших жен планируют бюджет и скрупулезно следят за его соблюдением. Интересно, что всего 18% опрошенных не согласились с утверждением «Благотворительность начинается дома». Почти все из нас скажут, что наши жены куда более консервативно обращаются с деньгами, чем мы сами.

❖ У нас есть «Провались-все-к-черту»-фонд. Другими словами, мы накопили достаточные состояния, чтобы жить не работая 10 и более лет, не меняя образа жизни. Начиная с величины чистого капитала в 1,6 млн дол., можно жить комфортно более 12 лет. На самом деле имеющегося капитала хватит и на более долгий срок, если экономить, по крайней мере, 15% своего трудового дохода.

❖ Наш уровень состоятельности превышает уровень наших соседей-немиллионеров в 6,5 раз. В районах, где мы живем, на каждого миллионера приходится более трех немиллионеров. Может быть, они просто предпочли высокостатусные материальные владения настоящей состоятельности?

❖ Мы достаточно хорошо образованные люди. Только один из пяти не закончил колледжа. У многих есть ученые степени. 18% имеют степень магистра, 8% – юридическую степень, 6% – медицинскую степень и 6% – степень доктора философии.

❖ Только 17% из нас или наших супругов ходили в частную (начальную или среднюю) школу. Но наши дети в 55% случаев посещают или посещали частные школы.

Почти все мы уверены, что образование крайне важно для нас, наших детей и наших внуков. Мы много тратим на образование своих наследников.

❖ Около двух третей из нас работают от 45 до 55 часов в неделю.

Мы привередливые инвесторы: каждый год около 20% реализованного дохода семьи мы переводим во вклады. 79% из нас имеют хотя бы один счет в брокерской компании (но решения по размещению своих денег мы принимаем сами). Примерно 20% от предназначенного на инвестирование мы вкладываем в различные паевые фонды (свои доли мы продаем редко), еще больше идет на пополнение пенсионных счетов, около 21% – вкладываем в собственный бизнес.

❖ Мужчины, как правило, зарабатывают больше женщин даже в рамках одной и той же профессии. Это значит, что наши дочери находятся в менее выгодном финансовом положении. Поэтому большинство из нас, не колеблясь, выделили бы часть своего состояния дочерям. Нашим сыновьям, как и мужчинам в целом, досталась экономическая колода карт, подтасованная в их пользу, – они не должны нуждаться в субсидиях со стороны родителей.

❖ Какими мы представляем себе идеальные профессии наших сыновей и дочерей? Всего таких семей, как наша, около 3,5 миллионов, и наша численность увеличивается гораздо быстрее, чем население в целом. Значит, нашим детям целесообразно позаботиться о том, чтобы работать в сфере предоставления ценных услуг состоятельным людям. Наши самые надежные, доверенные советники – наши бухгалтеры и адвокаты. Поэтому мы советуем детям избрать своей стезей бухгалтерию и юриспруденцию.

Хорошо, если они станут налоговыми советниками и экспертами по недвижимости: эти профессии будут пользоваться большим спросом в следующие 15 лет.

❖ Я скряга. Это одна из основных причин, почему я согласился заполнять длинный вопросник за хрустящую одностолларовую банкноту. Еще я согласился потратить 2 или 3 часа на интервью: авторы оплатили его мне по 100 дол., 200 дол., или 250 дол. Кстати, они предлагали мне альтернативу – потратить эти деньги от моего имени на благотворительность. Я отказался: «Я сам – лучший объект для благотворительности».

## ***Что значит быть состоятельным?***

Попросите среднего американца дать определение этому слову. Большинство скажет, что состоятельность – это обладание избытком материальной, овеществленной собственности. Именно так толкует это понятие и словарь Вебстера. Но на самом деле многие люди с высокопотребительским стилем жизни имеют мало или вообще не имеют вложений, растущих активов, активов, дающих доход, акций, облигаций, частных компаний, прав на нефть, газ или земель, богатых лесом. И наоборот, те, кого мы называем состоятельными, получают гораздо больше удовольствия от владения значительными количествами растущих в цене активов, чем от демонстрации высокопотребительского стиля жизни.

Способ определения состоятельности, предложенный в этой книге, основан на чистом капитале. Чистый капитал рассчитывается как текущая стоимость активов минус обязательства. Авторы книги обозначили нижний предел состоятельности в 1 миллион. На основании этого подхода только 3,5 миллиона (3,5%) из 100 миллионов семей Америки могут считаться состоятельными. Около 95% миллионеров в Америке имеют чистый капитал от 1 до 10 миллионов. Почему авторы выбрали для исследования именно эту группу? Потому что такой уровень благосостояния достигим за одно поколение, и значит, может быть достигнут многими американцами.

Еще одним способом определения состоятельности человека или семьи может быть ожидаемый, предполагаемый уровень чистого капитала. Доход и возраст человека – серьезные факторы состоятельности. Другими словами, чем выше доход, тем выше ожидаемый чистый капитал (предполагая, что человек работает, а не на пенсии). Чем дольше человек производит, генерирует собственный доход, тем выше вероятность того, что он накопит больше. Таким образом, люди более старшего возраста с высоким доходом должны накапливать больше, чем молодые люди с более низким доходом.

Для большинства людей в Америке с годовым реализованным доходом в 50000 дол. и более и для большинства людей в возрасте от 25 до 65 лет существует соответствующий ожидаемый уровень состоятельности. Те, кто поднялся существенно выше этого уровня, могут считаться состоятельными по отношению к остальным в соответствующей категории.

Вы можете спросить: как некий человек может считаться состоятельным, если у него, например, всего 460000 дол., и он вообще не миллионер.

Чарльзу Боббинсу – сорок один год, он пожарник. Его жена – секретарша. У них совокупный годовой доход – 55000 дол. Согласно предложенному способу оценки, мистер Боббинс должен был бы иметь чистый капитал примерно в 225500 дол. Но его капитал значительно выше, чем у остальных в той же категории. Таким образом, эта чета, очевидно, знает, как жить на доход пожарника и секретарши и при этом делать значительные вклады. Они ведут низкопотребительский стиль жизни. Оставив работу, мистер Боббинс мог бы жить на том же уровне в течение 10 лет. Принимая во внимание их доход и возрастную категорию, семью Боббинсов можно назвать состоятельной.

Боббинсы отличаются от Джона Эштона, доктора медицины, 56 лет, с годовым доходом примерно в 56000 дол.

Состоятелен ли мистер Эштон? Согласно нашему первому определению – да, так как его чистый капитал составляет 1,1 млн дол. Но согласно второму – нет. Принимая во внимание его возраст и доход, у него должен быть капитал более 38 млн дол.

С его стилем жизни высокого потребления сколько, вы думаете, сможет он поддерживать привычный образ жизни, если не станет больше работать? Может быть, пару лет, не более.

Годами наблюдая различных людей с высоким доходом и солидным капиталом, мы разработали несколько способов «подсчета» состоятельности.

Умножьте ваш возраст на реализованный годовой доход до налогообложения из всех источников, кроме наследства.

Разделите на 10. Таким образом, за вычетом унаследованного состояния вы получите свою чистую «стоимость» (состоятельность).

Например, если мистер Энтони Дункан, 41 год, зарабатывает 143000 дол. в год и его вклады дают ему еще 12000 дол., он должен умножить 155000 на 41. Это будет 6355000. Разделим эту сумму на 10. Это значит, его чистый капитал должен быть 635500 дол.

Если миссис Люси Франкель 61 год, и ее общий годовой реализованный доход составляет 235000 дол., ее чистый капитал должен быть 1433500 дол.

Принимая во внимание возраст и доход, соответствует ли ваш реальный чистый капитал предполагаемому?

Где вы находитесь в этом ряду? Если вы получили результат выше предполагаемого, то вы Выдающийся Накопитель Состоятельности (ВНС). Если ваш результат ниже, то вы – Ниже среднего Накопитель Состоятельности (ННС). Кто вы: ВНС, ННС или СНС (Средний Накопитель Состоятельности)?

Мы разработали еще одно простое правило. Чтобы крепко держаться в категории ВНС, вы должны «стоять» в два раза больше предполагаемого.

Другими словами, чистый капитал (состоятельность) мистера Дункана должен быть примерно в два раза больше ожидаемого в его возрастной категории, т. е. 635500 дол. надо умножить на два: 1271000. Если его чистый капитал 127 млн дол. и выше, то он – ВНС. И наоборот, если его капитал в два раза меньше предполагаемого в его возрастной категории (т. е. менее половины 635500 дол.), – мистер Дункан – ННС.

**Пересказала Анна ГРАСМИК**



# ФЭН-ШУЙ



Всего три года назад это китайское словосочетание почти ничего не говорило русскому уху. Но в самом конце века бум, которым охвачены Америка и Европа, отозвался и у нас. Сейчас на русском языке издано уже более сорока книг по фэн-шуй, среди которых труды признанных мировых авторитетов – Лиллиан Ту, Раймонда Ло, Нэнсили Вайдра, Филиппы Вэринг, Сары Россбах, Сары Бартлет – и примерно десяток работ российских авторов, готовых творчески применить древнюю восточную практику к родным условиям. В Рунете появилось несколько сайтов, посвященных фэн-шуй.

Не устоялось разве что графическое написание главных слов – их пишут с большой и с маленькой буквы, через дефис, без дефиса, а то и слитно (Фэн Шуй, фэн шуй, фэншуй, фэншуй и т. д.). Означают они «ветер» и «вода»: эти две стихии – главные носители жизненной энергии *ци*, пронизывающей все уровни мироздания. Знакомый всем цигун – практика распределения этой энергии в человеческом организме. Фэн-шуй – ее распределение в ландшафте, в человеческих поселениях, постройках и в любых предметах. Правильный фэн-шуй может обеспечить человеку здоровье, бодрость духа и ума, взаимность в любви, преуспевание в делах и долгое процветание. Плохой фэн-шуй чреват превращением энергии *ци* в свою противоположность – губительную энергию *ша*.



С чем связано триумфальное вторжение принципов фэн-шуй в мировую архитектуру и дизайн последнего десятилетия? Ответ вполне прозаический: на американском рынке недвижимости почти каждый третий клиент – выходец из стран Дальнего Востока. А для таких законодателей промышленного производства, как Гонконг, Сингапур и Тайвань, фэн-шуй – естественный технологический язык. Осваивать его приходится всему западному бизнесу. Так, человек, решивший построить небоскреб в Нью-Йорке, поступит весьма опрометчиво, не проконсультировавшись у специалиста по фэн-шуй. Возможно, скоро и нам, даже независимо от своей воли, придется учитывать эти требования при расширении деловых контактов.

Практика фэн-шуй не связана с какой-либо определенной религиозной, мистической, философской традицией или школой. Зародилась она во времена династии Тан. Создатель фэн-шуй – мастер Ян Юн Цзун, главный советник при дворе императора Си Цзуна (874–888 гг.; в некоторых российских текстах к этим датам ошибочно добавлено «до н. э.»). Его труды сохранились до наших дней; их постигали и развивали поколения последователей. Универсальная философия, лежащая в основе фэн-шуй, делает возможности его применения воистину безграничными. Учения о единстве противоположностей *инь* и *ян* (женское и мужское, темное и светлое, пассивное и активное) и о пяти первоэлементах, или формах энергий (огонь, вода, земля, дерево, металл), образующих все сущее, позволяют делать самые разнообразные рекомендации – любой уровень человеческой деятельности как бы соотносится с логикой космоса. Выбор местности для строительства, ориентация жилища по сторонам света, расположение дверей и окон, подбор цветов, мебель, одежда, символика, совместимость людей и их коллективная продуктивность, подарок любимому человеку или выбор логотипа фирмы – это и многое другое входит в компетенцию фэн-шуй.

Названия переведенной на русский язык серии книг (М., 1999) новозеландца Ричарда Вебстера говорят об основных сферах сегодняшнего применения фэн-шуй: «Фэншуй для

городской квартиры», «Фэншуй для загородного дома», «Фэншуй для садового участка», «Фэншуй для рабочего места», «Фэншуй для любви и семьи», «Фэншуй для успеха и счастья». Хотя серьезные мастера дают свои рекомендации клиентам только после внимательного изучения конкретной ситуации, можно перечислить некоторые распространенные положения фэн-шуй.

В постройках не должно быть острых углов – они образуют «ядовитые стрелы» вредной энергии; также плохо, если напротив ваших дверей или окон находится высокий вертикальный объект (например, заводская труба или столб), «рассекающий» нормальный поток энергии на две части. Перед входом в дом не должно быть никаких препятствий (других зданий, деревьев, статуй).

Энергия *ци* проникает в дом через входную дверь и течет, подобно воде, по тому руслу, которое создается конфигурацией комнат, дверей и окон. Если напротив входной двери находится другая дверь или окно, она утечет, пользуясь кратчайшим путем. Если напротив входной двери помещено зеркало, энергия «отразится» и вытечет назад. В офисах хороший эффект производят вращающиеся двери, благодаря которым *ци*, проникая в здание, распространяется во всех направлениях.

Вода – важнейший компонент хорошей энергетики. Вид из окна на море придает силу зданию; если никаких водоемов по соседству нет, в помещении устанавливаются аквариумы, а во дворах – фонтаны. В более скромных условиях можно ограничиться изображением морского пейзажа на стене. В то же время не стоит вешать изображения какого-нибудь Ниагарского водопада, потому что «избыточная» сила воды может «смыть» удачу и богатство. Ни в чем не следует нарушать меру.

Дизайн, в котором символически учтены все пять первоэлементов, гарантирует помещению и людям внутренний и внешний баланс.

Кабинет или рабочее место руководителя – управляющий центр офиса, источник гармоничной деятельности организации, поэтому его рекомендуют располагать не в самом

верху и не в самом низу, а в какой-либо из точек «золотого сечения» помещения.

На рабочем месте человек должен позаботиться, чтобы за спиной у него была стена или что-то устойчивое, защищающее, но не двери, окна и не открытое пространство.

Мастера фэн-шуй определяют точки и секторы здания, оптимальные для выполнения той или иной функции, в частности места привлечения богатства и финансовых успехов (обычно они располагаются в юго-восточном секторе). Там помещаются соответствующие символы – вешаются картины с изображением полной чаши, рассыпаются деньги или ставится так называемое «денежное дерево» – растение с широкими и мясистыми листьями. Зеркала, в которых отражаются символы богатства (к примеру, кассовые аппараты), также умножают благосостояние.

Конечно, можно сказать, что перед нами – элементарная магия: не имея возможности воздействовать на какой-либо объект, человек манипулирует с его подобием, ожидая при этом реального эффекта. Но, с другой стороны, носители культуры фэн-шуй совсем не ограничивают себя одними магическими действиями – рассыпав монетки в «денежном углу», они не считают, что после этого на них само собой обрушится богатство. Они лишь настаивают на единстве и взаимозависимости «объективного» и символического мира.

Международное внимание к урокам фэн-шуй обусловлено не только восточной экономической и популяционной экспансией, модой, интересом ко всякой эзотерике и мистике, но и глубокой внутренней потребностью – после долгого насилия цивилизации над средой человек пытается восстановить нормальный приоритет природы.

Фэн-шуй учит осмысленному отношению к среде, а эта черта, к сожалению, не очень характерна для русского человека. Европейцы обживают свое ограниченное государственное и личное пространство более трепетно и бережно. Британский культ уюта и комфорта, немецкий идеал аккуратности и порядка, французское стремление к утонченному совершенству – если хотите, тоже некая эзотерика,

неафишируемое внутреннее чувство избранности. Но мы со своими просторами – земными и духовными – подчиняемся стихии ветра так безоглядно, что даже не пытаемся управлять ни собой, ни средой. А по традициям «ладного» быта, которые у нас все-таки были, ударил опыт коммуналок и хрущоб. Американцев цивилизация потребления отстроила лучше, но тоже не совсем – как некогда заметил Василий Аксенов: «Нью-Йорк похож на чувака, который заботится о своей прическе, но не пользуется туалетной бумагой».

Самое интересное – то, что происходит сейчас на стыке разных культур, традиций, цивилизаций. Радует, что появляющиеся русские книги по фэн-шуй – не простые компиляции и пересказы зарубежных источников; буквально в каждой из них сделаны попытки найти национальные аналогии и пути практического освоения принципов «ветра и воды» на русской почве. Фэн-шуй стал практическим языком мирового диалога культур. Включитесь в него – вы действительно станете богаче.

#### **КРАТКАЯ БИБЛИОГРАФИЯ: РУССКИЙ ФЭН-ШУЙ**

*Богачихин М.* Ветры – воды. Фэншуй практический. – М.: Саттва, 2000. – 296 с.: ил. – (Практики исчерпания судьбы).

*Борисова М.* Фэншуй в России. – М.: Тимошка, 1999. – 160 с.

*Игельник Л.* Фэн Шуй – искусство жить. – М.: Саттва, 1999. – 288 с. – (Здоровье и процветание).

*Красавин О. А., Жирнов Ю. Н.* Биолокация фэн-шуй и здоровье. – М.: Советский спорт, 2000. – 192 с.: ил.

*Куприенко В.* Фэншуй: Акупунктура Земли. – СПб.: Северо-Запад, ОЛМА-ПРЕСС, Изд. Дом «Нева», 1999. – 288 с. – (Искусство управления судьбой).

*Семенова А.* Дом – зеркало судьбы. – СПб.: Невский проспект, 1999. – 157 с.: ил. – (Русский фэн-шуй).

*Семенова А.* Дом и его тайные силы: Как управлять энергетикой своего дома. – СПб.: Невский проспект, 1999. – 177 с.: ил. – (Русский фэн-шуй).

**Подготовил Н. В. ГЛАДКИХ**

# КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВЛАСТЬ ТЕЛЕФОНА

Ваш звонок окажется тогда высокорезультативным, когда вы надлежащим образом подготовитесь к нему, сделав соответствующие пометки к предстоящему разговору. Быть хозяином положения в разговоре вовсе не означает, что вы должны срывать на крик или впадать в ярость.

Ваша цель – добиться от каждого звонка реализации намеченных задач, независимо от того, звонят вам или звоните вы.

## *ПРОЯВЛЯЙТЕ НАПОРИСТОСТЬ*

**Б**удьте напористым и твердым, но оставайтесь спокойным и уравновешенным.

Не позволяйте себе попадать под гипнотическое влияние имени или личности вашего собеседника, уверенно проводите в разговоре свою линию.

Помните причины, побудившие вас на этот звонок, вашу цель, не отвлекайтесь на пустяки и не расстраивайтесь, если нарвались на грубость. При этом не становитесь в позицию судьи, не изрекайте истину в последней инстанции. В любом трудном деле прислушивайтесь к здравому смыслу, ищите почву для компромиссов.

Не используйте категоричных выражений. Всегда лучше сказать: «Я согласен с вами, что делать следует так, но, к сожалению, мы не можем себе этого позволить...»

Никогда не переходите на разговор на повышенных тонах. Вспомните, как вы сами реагируете, когда на вас начинают кричать. Разве у вас не появляется в этот момент непреодолимое желание сопротивляться и не соглашаться? Помните, другие реагируют на крик так же, как и вы сами.

## **МОЛЧАНИЕ – ЗОЛОТО**

**В** наше время, когда мы постоянно живем и существуем в среде с повышенным шумовым фоном, тишина порою вызывает у людей просто панический ужас. Им требуется немедленно заполнить чем-то образовавшуюся паузу, пусть и не относящимся к делу.

Молчание – важный аргумент в телефонном разговоре. Услышав откровенную глупость или нечто такое, на что невозможно ответить не разозлившись, сделайте паузу в разговоре. Вы мгновенно почувствуете, как заволновался ваш собеседник на другом конце провода, начав повторять все сначала. А некоторые могут разнервничаться так сильно, что «выбалтывают» многое из того, о чем никогда бы не сказали в обычных условиях.

Молчание по телефону впечатляет сильнее, чем когда вы молчите лицом к лицу. Это особенно эффективно действует, когда вы ведете деловые переговоры. Назвали свои условия, а теперь снова сделайте паузу.

Помните старый анекдот? Музыкант, прочитав в объявлении, что студии грамзаписи требуется музыкант, позвонил туда. Ему сказали, что им нужен музыкант, и они согласны ему платить 100 фунтов. В это время в дверь позвонили, музыкант положил трубку и пошел открывать дверь. А телефонная трубка, истолковав затянувшуюся паузу по-своему, продолжала взывать: «Ну, хорошо! Двести!» – Молчание. – «Триста!» К тому моменту, когда музыкант снова взялся за телефонную трубку, на другом конце провода он услышал: «Ладно-ладно! Ваша взяла! 1000 фунтов в день, и по рукам!» На что музыкант отреагировал мгновенно: «Вот и прекрасно!»

## **БУДЬТЕ ПРОЩЕ**

**Е**сли вы хотите добиться результата, говорите проще, используйте понятные и ясные доводы, не перегружая свою речь обилием фактов и цифр. Не навязывайте собеседнику чужих мнений и идей, иначе он окончательно запутается и не в состоянии будет отличить, где главное, а где – второстепенное.

Завалив человека информацией, вы лишь усложняете ему выбор решения, а заодно умаляете силу своих аргументов.

Например, вы хотите подписать контракт с какой-то фирмой. Тогда вам нужно:

- 1) убедить партнера, что ваша фирма действительно представляет замечательную продукцию и предоставляет уникальные услуги;
- 2) что вы делаете это дешевле, чем любая другая фирма;
- 3) что вы делаете это быстро;
- 4) любую возникающую проблему вы готовы решить в течение 24 часов.

### ***НЕ ЛЕНИТЕСЬ ПОВТОРЯТЬ ОДНО И ТО ЖЕ***

**Н**е бойтесь превратиться в «заезженную граммофонную пластинку». Повторяйте свои основные доводы до тех пор, пока вам не дали резонных возражений по каждому из них. Сохраняйте спокойствие при этом. Вполне возможно, что человек не очень скор на то, чтобы понять, что от него требуется. Вот и не злитесь понапрасну.

### ***ГОВОРИТЕ СТОЯ***

**Д**ля придания большей солидности и уверенности своему голосу говорите стоя. Естественно, человек на другом конце провода не видит вас, но вы сами чувствуете собственное превосходство над сидящим партнером, и это придает вашему голосу дополнительную убедительность. К этому довольно часто прибегают журналисты, особенно интервьюеры, когда садятся на более высокий стул, а человеку, которого собираются интервьюировать, сознательно предлагают более низкий стул.

### ***...ИЛИ СИДИТЕ В НЕПРИНУЖДЕННОЙ ПОЗЕ***

**П**сихологически вам будет легче почувствовать себя хозяином положения, если вы расслабитесь, откинетесь небрежно на спинку стула, дадите своим мускулам немного отдыха. При этом старайтесь дышать полной грудью, заполняя воздухом все легкие, хотя большинство лю-

дей почему-то предпочитают дышать неглубоко. Глубокий вдох, сосредоточенность во взоре, хорошее настроение – словом, вы готовы к разговору и в состоянии совладать с самыми критическими ситуациями, могущими возникнуть в ходе такого разговора.

### ***РЕШАЙТЕ ПЕРВЫМ***

**С**тарайтесь держать инициативу в разговоре. Первым предложите свой вариант решения. При этом дайте понять собеседнику, что вы отнюдь не собираетесь навязывать ему свою волю. Напротив, вы готовы выслушать и его доводы, а потом вместе выработать соглашение, приемлемое для обеих сторон. Но будьте настойчивы в том, какой именно результат вам нужен. Психология людей такова, что им легче соглашаться, чем спорить.

### ***НЕ СОМНЕВАЙТЕСЬ***

**Н**икогда не говорите того, что можно истолковать как некоторое сомнение с вашей стороны. Говорите таким тоном, словно нужное вам решение уже достигнуто. «Итак, – говорите вы, – мы сделаем то-то и то-то».

В такой ситуации вашему собеседнику трудно будет возразить, особенно если по ходу разговора он все время соглашался.

### ***ЗВОНИТЕ ПЕРВЫМ***

**Т**от, кто звонит первым, и заканчивает разговор первым, что всегда сделать проще, не обидев при этом своего собеседника. А можно заявить о своем решении и тут же закончить разговор. Здесь вы уже как бы заранее предрешили успех дела – сэкономили время на дискуссии, четко продиктовав свои условия, в том числе и в отношении продолжительности разговора. Если вы хорошо знаете, что человек, как говорится, ждет-не дожидается вашего звонка и нервничает в его ожидании, а также, что он работает в вашей организации, то вы, вместо того чтобы звонить ему, возьмите и нагряньте лично. Тогда он определенно сдастся вам без боя. Иные люди только потому и любят так общаться



по телефону, что он создает у них иллюзию собственной значительности, а при личном контакте они быстрее приходят к общему соглашению.

### **ПОДКРЕПЛЯЙТЕ УСТНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ ДОКУМЕНТОМ**

**С**огласовав какое-то решение по телефону, незамедлительно подкрепите его письмом. И не дожидайтесь, пока это сделает другая сторона. Если вы напишете первым, то и текст письма составьте таким образом, чтобы он максимально отвечал вашим интересам. Можно послать факс. Если вы договорились устно о чем-то по телефону, а клиент вас подвел, то вам трудно будет доказать свою правоту потом, не имея на руках документа. И не передоверяйте подготовку письменных документов своим партнерам. Они обязательно подготовят свой вариант, в котором вы обнаружите массу разночтений с тем, что хотели увидеть сами.

**БЕРД П. Обуздай свой телефон!  
Как положить конец тирании собственного телефона.  
Минск: Амалфея, 1997. С. 170–185.**



## ЭКО-мозаика

*Лауреат Нобелевской премии Макс Планк, основатель квантовой физики, однажды скромно заметил, что он начал свою деятельность как экономист, но затем оставил эту профессию, потому что она слишком трудна. Когда об этом рассказывали пионеру современной математической логики Бертрану Расселу, он заметил: «Странно. Я бросил экономическую теорию из-за того, что она слишком проста!»*

**ЧЕРНЯК В. З. Энциклопедия бизнеса в афоризмах. М., 1998.**



От вет ы на кроссворд «Змейка»  
(«ЭКО». 2001. № 1)

- |              |                 |              |
|--------------|-----------------|--------------|
| 1. Аукцион.  | 6. Ярлык.       | 11. Реформа. |
| 2. Налог.    | 7. Оброк.       | 12. Акциз.   |
| 3. Ярмарка.  | 8. Безработица. | 13. Задаток. |
| 4. Арена.    | 9. Аккредитив.  | 14. Капитал. |
| 5. Лицензия. | 10. Ваучер.     | 15. Лоб.     |

---

0131-7652. «ЭКО». 2001. № 2. 1-192.

Художественный редактор В. П. Мочалов.  
Технический редактор Л. Ф. Зубринова.

Адрес редакции: 630090 Новосибирск, пр. Академика  
Лаврентьева, 17. Тел./факс: (8-383-2) 34-19-25, тел. 34-19-35;  
тел. в Москве: (8-095) 332-45-62. E-mail: eco@ieie.nsc.ru

© Редакция журнала ЭКО, 2001. Подписано к печати 23.01.01.  
Формат 84x108 1/32. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,1.  
Усл. кр.-отт. 19,1. Уч.-изд. л. 10,1. Тираж 3800. Заказ 357.

Сибирское издательско-полиграфическое  
и книготорговое предприятие «Наука»  
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.



РОССИЙСКАЯ ПРОГРАММА ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ ECONOMICS EDUCATION  
AND RESEARCH CONSORTIUM – RUSSIA

КОНКУРС ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ «Весна' 2001»

(прием заявок – до 27 апреля)

РПЭИ объявляет о проведении конкурса, ориентированного на поддержку проектов, связанных с решением актуальных проблем российской экономики. Финансирование осуществляется в форме индивидуальных грантов экономистам-исследователям, являющимся гражданами России и постоянно проживающим на ее территории. Размер грантов – от 8 до 15 тыс. дол. США.

Конкурс проводится по следующим приоритетным направлениям.

**А. Предприятия и рынки товаров:** инвестиции, реструктуризация, изменения в пространственной организации и динамике производства; структура рынков, конкуренция и торговля.

**В. Рынки труда и социальная политика:** оплата труда, занятость, трудовая мобильность и миграция; распределение доходов и имущества; динамика сбережений и потребления домохозяйств; накопление человеческого капитала и демографические аспекты поведения домохозяйств.

**С. Макроэкономика и финансовые рынки:** макроэкономическое регулирование и экономический рост, взаимодействие с международными и внутренними рынками капитала, платежный баланс и динамика обменного курса.

**Д. Экономика общественного сектора:** налоги, тарифы, экономическое регулирование и защита отечественных производителей, собираемость налогов, коррупция и рентоориентированное поведение; фискальный федерализм.

Заявки могут быть представлены отдельными исследователями или коллективами из двух (в исключительных случаях трех) человек. Они должны быть оформлены в строгом соответствии с требованиями Программы и доставлены (по почте или курьером) в секретариат РПЭИ до **16:00 27 апреля 2001 г.**

РПЭИ не поддерживает исследования сугубо теоретические либо носящие исключительно практический характер или имеющие косвенное отношение к экономической науке (проекты по разработке программ экономического развития регионов или отраслей, созданию методики для оценки инвестиционных проектов или финансового анализа деятельности предприятий, проекты, имеющие отношение к бизнес-планированию, маркетингу, менеджменту, бухгалтерскому учету, созданию баз данных, компьютерных программ и т. п., а также перевод и издание книг, подготовку методических материалов, проведение конференций, стажировок за рубежом и т. д.).

**Внимание:** условия конкурса и требования к заявке доступны на сервере Программы <http://www.eerc.ru>. Бланки заявок можно также получить в секретариате РПЭИ, по обычной или электронной почте.

**Наш адрес:**

✉ 119435 Москва, Малая Пироговская ул., д.18, офис 101

☎ тел./факс (095) 232-3349; 248-2728

🌐 <http://www.eerc.ru>

✉ [eerc@eerc.ru](mailto:eerc@eerc.ru)